


**BAGIAN SATU**

SELAYANG PANDANG  
PENGABDIAN DAN BIOGRAFI  
PROF. DR. FACHRUDDIN, MA

## SELAYANG PANDANG

### PENGABDIAN DAN BIOGRAFI PROF. DR. FACHRUDDIN, MA.

#### Diharibaaan Abah Dan Emak

aya adalah anak ketiga dari sepuluh bersaudara, ayah saya bernama Zubir dan ibunda bernama Zainab. Saya lahir pada tanggal 26 Desember 1955 di Pangkalan Berandan suatu kota yang tereletak di Suamtera Timur 82 KM dari Kota Medan sekarang termasuk daerah Kabupaten Langkat, dan sedang diperjuangkan menjadi kabupaten baru kabupaten Teluk Haru kota ini direncanakan menjadi ibukota Kabupaten baru tersebut. Kota ini dikenal sebagai kota tambang minyak yang pada masa pra kemerdekaan dikelola oleh perusahaan tambang minyak Belanda (Batavshe Petroleum Maschapij/BPM). Pasca kekalahan Jepang dan Indonesia memperoklamasikan kemerdekaannya. Belanda membonceng sekutu untuk menguasai kembali Indonesia termasuk menguasai kembali pertambangan ini. Tentera Keamanan Rakyat (TKR) bersama lasykar dan masyarakat bersatu mempertahannya. Dibawah tekanan tentera Belanda dengan persenjataan moderen dan lengkap maka untuk menyelamatkan kota dan tambang dari pencaplokan Belanda pada pejuang mengambil taktik untuk membumi hanguskan tambang minyak. Berandan menjadi lautan api. Menurut penuturan teman-teman ayah saya yang sehari-hari saya sebut Abah juga aktif dalam perjuangan masa itu. Abah berada pada divisi perbekalan yang bertugas menyediakan dan masuk bahan perbekalan lasykar pejuang dan TKR. Mungkin pengalaman masa berjuang itulah yang mendorong abah setelah masa penyerahan kedaulatan menekuni usaha sebagai pedagang. Abah membuka kedai serba ada, saya tak begitu paham mengapa toserba itu pada ketika itu disebut kedai sampah. Kedai sampah abah dapat dikatakan terbilang besar, masih terbayang dibenak saya saat itu saya bermain main disela barang-barang

(tumpukan, gula, tepung terigu, sabun, beras, dan barang lainnya) dan dikeramaikan pelanggan. Mereka menyebut kedai sampah abah sebagai grosir.

Berdasarkan penuturan Abah nama Fachruddin ditabalkan atas pemberian nama dari seorang ulama besar Sumatera Timur yaitu tuan syech Abdullah Abdurrahim ayah dari (Alm) Dr. Ir. H. Imanuddin Abdurrahim MSc. Tuan syech selalu mampir dan beristerahat dirumah kami baik sebelum ia berangkat menjalankan serangkaian pengajian yang beliau pimpin di Pangkalan Berandan, Pangkalan Susu sampai ke Kuala Simpang daerah Aceh Timur maupun ketika akan kembali ke Tanjung Pura. Menurut tuan syech tutur abah, nama itu ditabalkan agar kelak menjadi ilmunan seperti imam Fachruddin Ar-Razi, abah juga menyebutkan nama yang sama juga adalah nama seorang ulama besar dan mufti di kesultanan Deli Saya hanya termangu saja mendengarnya, tetapi jauh didalam lubuk hati saya tumbuh keinginan untuk menjadi seperti yang disebutkan itu, bahkan membentuk anganku untuk segera masuk sekolah. Menurut ibu yang saya panggil emak saya terus menerus mendesak untuk masuk sekolah.

Sebagai seorang yang berlatar belakang pendidikan agama menyelesaikan pendidikan tingkat Tahassus di Madrasah Jamaiah Maslurah Tanjung Pura aktivitas sebagai pedagang tampaknya tidak melunturkan semangat dan kesadaran keagamaan Abah. Abah aktif menggalang kegiatan pengajian dan turut serta mengaji dengan mendatangkan beberapa orang guru dari Tanjung Pura dan Medan. Saya selalu dibawa ikut pengajian oleh Abah ataupun emak ketika ia pergi ke pengajian ibu ibu. Emak juga aktif mengiatkan pengajian kaum ibu. Setiap malam abah terkadang ibu mengajari saya membaca Al-Qur an dan secara rutin menyimak bacaan saya walau menurut saya sudah lancar. Selanjutnya saya dimasukkan emak mengaji Al-Qur an di Madrasah muallim Majid masih saudara ibu, saya memanggilnya uwak Majid. Dalam bermasyarakat Abah dan emak aktif dalam berbagai kegiatan. Abah aktif di organisasi Nahdhatul Ulama dan ibu saya dengar adalah pengurus Aisyiah.

Berlatar kehidupan sebagai anak pedagang yang selalu dalam suasana kegiatan keagamaan sedikit banyak mempengaruhi cita-citaku. Dari seorang guru pernah menjelaskan tentang Fachruddin Ar-Razi adalah seorang ulama yang mahir dalam bidang kedokteran, karena itu sejak kelas tiga SR seperti lainnya anak seusiaku saya selalu menyatakan ingin jadi dokter. Emak selalu tertawa kalau saya mengutarakan cita cita saya. Sejak usia empat tahun kata emak saya sudah bisa membaca koran terutama cerita bergambar (cergam) wak gantang suatu cerita lucu yang dimuat dikoran langganan abah. Masih

kata emak ketika kelas satu SR saya selalu membaca tafsir Al-Qur an dengan suara keras setiap selesai membaca Al-Qur an setelah shalat Isya, sehingga tetangga dengar. Saya tidak menyadari hal itu sampai satu hari ada tetangga yang bilang kepada saya kamu mau jadi muballigh ya, entah mengapa saya merasa malu mendengarnya sejak itu saya membaca tafsir itu dengan suara yang pelan, memang sampai saat ini saya selalu membaca dengan ada suara walau pelan jika tidak begitu rasanya tak mantap.

Cita cita menjadi dokter terus menggebu walau akhirnya mulai surut seiring ekonomi keluarga menjadi memburuk Tetapi akhirnya cita cita ingin menjadi dokter mulai pudar karena tiba tiba saja pada kelas IV SR ekonomi keluarga kami memburuk. Abah bangkrut karena adanya pemotongan uang dari Rp 1000,- menjadi Rp 1,- Ketika kebijakan itu dijalankan barang dagangan baru saja dilepas dengan sistem bayar belakangan kepada beberapa pengusaha kayu dan pedagang lainnya. Yang membuat usaha menjadi jatuh adalah beberapa waktu setelah itu harga bergerak naik dengan cepatnya semula hanya Rp 1, - menjadi Rp 10,- duabelas dan sampai ratusan rupiah. Sedangkan pembayaran utang pelanggan tetap dengan nilai pemotongan Rp 1 juta menjadi Rp 1000,-. Kata abah ia menderita kerugian 1000%.

Abah melakukan upaya penyelamatan mulai dari memangkas semua biaya biaya seperti memutus langganan koran, langganan koran, melepas beberapa aset, membuka usaha pendamping seperti menggalas buah buahan, membuka lahan pertanian, membuat toge. Saya sangat prihatin dengan kondisi usaha abah karena itu dengan diam diam tanpa setahu abah atau emak sepulang dari sekolah saya berjualan kue/es lilin sepanjang jalan stasiun kadang sampai ke ujung jalan Imam Bonjol, kadang ikut kereta api ke Pangkalan Susu. Ada juga teman yang sama berjualan, kadang kami cape kami berhenti duduk dibawah pohon asam jawa satu diantara teman yang sama berjualan kue itu adalah si Rifin, nama sebenarnya Syamsul Arifin sekarang Gubernur Sumatera Utara).

Tahun 1969 kondisi usaha abah tidak bisa diselamatkan lagi, abah benar benar bangkrut. Suatu malam saya mendengar abah dan emak berdiskusi untuk menjual semua aset dan pindah ke desa. Emak terdengar serius mendukung rencana itu. Lebih lanjut abah menjelaskan ada sebidang lahan seluas dua ha di desa Securai daerah Titi Panjang, ada rumah lama yang cukup besar walau kondisinya sebahagian belakang agak rusak, tapi masih layak ditempati, halaman luas dan tanah daratannya ada kurang sedikit 1 ha selebihnya tanah rawa. Harga terjangkau jika itu disetujui rumah dan toko ini bila terjual

masih ada sisa untuk modal hidup dan mengolah lahan. Waktu berjalan cepat rencana abah dan emak pindah ke desa berjalan mulus tidak beberapa hari berselang sudah ada yang datang membayari rumah dan toko abah, selanjutnya hari itu juga abah melakukan transaksi pembelian lahan di Securai dengan uang sebahagian penjualan asetnya di kota Brandan tempat lahir dan bermain masih kecil diharibaan abah dan emak.

Seminggu kemudian kami sudah berkemas untuk pindah. Pagi hari senin saya tidak sekolah tanggalnya aku tidak ingat tapi pada bulannya April 1969 semua barang telah dimasukkan kedalam truk ada dua truk kami pun pindah ke desa. Saya mulai menyesuaikan diri menjadi anak desa. Abah benar merubah usahanya dengan sisa penjualan aset yang masih ada abah, mulai membangun kebun pisang, nenas usaha membuat toge terus dijalankan, tetapi tampanya airnya tidak cocok sehingga sering hasilnya tidak optimal. Abah juga menanam pohon kelapa. Saya sangat salut pada abah ternyata abah seorang yang memilli daya juang yang tinggi ada banyak pohon kelapa tumbuh dikebun itu usianya berkisar 5s/d 6 tahun tetapi tidak teratur, abah melakukan pemindahan dan penanaman ulang dengan menggusur pohon itu dan menindahkannya sehingga teratur. Pemindahan dilakukan seorang diri dengan sistem aspek dan alat ungkit saya dengan tenaga yang tak seberapa ikut membantu sebisanya. Setahun upaya itu berlangsung tanaman pisang, nenas dan kelapa telah tumbuh teratur dan mulai menghasilkan, sawah pun telah selesai di cetak karena sebelumnya merupakan tanah rawa saja. Suatu usaha yang luar biasa. Dari hasil kebun dan sawah inilah kami sekeluarga; abah, emak saya dengan tujuh saudara saya lainnya hidup.

Suatu hal yang tidak saya ketahui selama ini ternyata emak juga pandai membuat anyaman tikar dari pandan, ataupun dari pohon purn. Emak bekerja keras menganyam tikar dan menjual hasil kerajinannya untuk tambahan keperluan dapur dan uang sekolah kami. Saya belajar menganyam keranjang dan juga menjual hasilnya untuk menambahi keperluan biaya sekolah saya. Tahun kedua di desa abah berkebun semangka hasilnya lumayan bagus tetapi tidak aman pernah sejumlah besar hilang diambil orang malam hari ketika hendak dipanen besoknya yang tinggal yang kecil kecil dan masih muda. Emak selalu menasehati saya agar jangan lupa beribadah dan belajar walaupun banyak kerja, membimbing orang lain walau kita menderita. Suatu hal yang tidak saya lupakan sampai saat ini meskipun keluarga dalam keadaan susah itu abah dan emak tetap saja menggalang penyelenggaraan pengajian baik kaum bapak dan ibu. Rumah kami yang lumayan besar bertiang beton

itu dijadikan tempat pengajian kaum ibu setiap jumat sore dengan guru tetap, Tuan guru Badrul Yaman seorang ulama terpadang di kabupaten Langkat dan untuk kaum bapak abah mengundang tuan Guru Hafiz yang juga termasuk ulama besar di kawasan Langkat Teluk Haru selain juga menyelenggarakan madrasah ngaji al-Qur'an untuk anak desa yang abah atau emak sendiri menyempatkan mengajar meskipun saya tahu mereka sangat lelah membanting tulang dikebun dan di sawah atau menganyam tikar. Semangat inilah yang kemudian tetap mendorong saya untuk selalu membuka lembaga pendidikan dimanapun saya berada.

## Merajut asa membangun mimpi

Desakan hasrat ingin sekolah yang selalu kuterikakan mendorong Abah mengantarkan ku mendaftar sebagai anak bawang di sekolah, karena pada ketika itu di kota ku belum ada TK. Pada tahun ajaran 1959/1960 saya dibawa abah mendaftar di sekolah SRI (Sekolah Rakyat Islam) al-Maarif. Emak menyatakan karena takut tidak diterima persyaratan ketika itu usia Sekolah Dasar tujuh tahun ketika ditanya tahun lahir spontan saja disebutkan tanggal 26 Desember 1953. sejak itu tanggal lahir itu melekat menjadi tanggal lahir semua identitas diri baik rapor, ijazah, dan lainnya sampai saat ketika menjadi dosen dan menyandang gelar doktor serta ditetapkan menjadi guru besar ilmu Administrasi Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara.

Meskipun saya yang paling kecil di kelas tetapi nilai hasil belajarku bagus, saat ini nilai itu selalu dipuji oleh putera puteriku kalau mereka membalik balik rapor SD ayahnya. Cita cita ingin menjadi dokter terus menggebu beberapa teman yang sama cita citanya denganku menyatakan nanti tamat SR kita masuk SMP dan melanjutkan ke SMA agar bisa masuk Fakultas Kedokteran. Saya masih ingat saya menyatakan kepada mereka tidak lebih bagus terus lanjut sekolah agama karena itu baik ada pelajaran agama Islamnya. Belakangan saya mengerti apa yang disebut teman saya itu karena penyediaan ijazah sekolah dengan madrasah atau sekolah agama itu baru terjadi pada tahun 1975 dengan adanya SKB 3 Menteri).

Pada tahun 1965 acara ujian akhir SR telah tiba dan saya dinyatakan lulus, saat itu situasi dagang abah mulai tidak menentu, oleh abah sesuai kondisi kami saya disuruh melanjutkan ke MMP (Madrasah Menengah Pertama). Setahun kemudian MMP berubah menjadi PGA 4 Tahun. Seiring dengan perubahan itu ekonomi keluarga juga berubah terus merosot dengan adanya

kebijakan sanering (pemotongan uang) Tidak lama kamipun pindah ke desa meskipun berbagai usaha telah kami lakukan untuk menyellamatkan kehidupan keluarga. Terus terang saya tidak pernah lagi mengukir mimpi harapan saya hanya satu bisa saja sekolah dan meneruskan pelajaran sudah bagus. Setiap hari pukul enam pagi saya bersepeda dari desa berangkat kesekolah bersama beberapa teman teman saya Ruslan, Jakfar dan Hasbullah Hadi (sekarang wakil ketua DPRD Propinsi Sumatera Utara priode 2004/2009) anggota DPRD 2009/2014 Prop.Sumatera Utara dari Partai Demokrat. ). Jarak desa kami ke Pangkalan Berandan sekitar 7 KM. Suatu hal yang tidak pernah saya lupakan suatu waktu ban sepeda saya sudah gundul dan pecah sedangkan untuk menggantinya tidak ada uang maka dengan diam diam saya memasukkan ban dalam yang sudah tidak dapat dipakai sehingga padat dan seperti berisi angin penuh walau agak berat tetapi tetap bisa dikayuh. Tidak ada teman yang tahu hal itu termasuk Hasbullah Hadi. Saya tak tahu apakah itu karena terdesak atau dapat dikategorikan kreatifitas.

Menjelang selesai PGA 4 tahun saya agak gelisah membayangkan kelanjutan studi saya , saya takut riwayatpendidikan saya tamayt samapai disini. Teman saya sudah punya rencana masing masing, Syafaruddin (sekarang Kepala Dinas Penadapatan Propinsi Sumatera Utara) sudah punya rencana akan melanjutkan ke SMA dan rupanya sejak kelas tiga dia sudah masuk SMA kelas I sore hari bahkan ia sudah punya rencana selsesai dari SMA akan melanjutkan kuliah ke UGM, Hasbullah Hadi akan melanjutkan studi ke PGAN 6 Thn di Medan.

Dalam kegelisahan itu Bapak Amin BA, seorang guru baru menyampaikan suatu informasi yang sangat menarik yaitu sudah dibukanya SPIAIN (sekolah Persiapan IAIN) filial Banda Aceh di Tanjung Pura. Berita ini agak mengobat kegelisahan selama ini, saya berandai andai bila ke Tanjung Pura saya masih bisa mengayuh sepeda dengan ban mati itu walau sendirian. Jarak tempuh dari desa saya ke Tanjung Pura sekitar empat belas kilometer.

Tahun 1971 saya lulus PGA 4 Tahun , tekad saya untuk terus sekolah walaupun apa tantangannya . Sayapybn mencoba mendapatkan diri ke SPIAIN Tanjung Pura sesuai info dari Pak Amin,BA. Saya diterima langsung di kelas II. Banyak juga teman PGA Al Maarif Pangkalan Berandan yang melanjutkan ke SPIAIN itu seperti Auzai, Aisyah, Zubaidah, Ukkas Ardam, Rafeah Asni, Ratna Sari, Mereka berangkat setiap pagi dengan Bus dari Pangkalan Berandan ke Tanjung Pura dan begitu juga kembalinya. Saya mengayuh sepeda berangkat pagi sekali. Saya berangkat sambil membawa daun pisang atau

sayuran untuk dijual ke pedagang langganan di pekan Tanjung Pura. Satu kuartal dapat dilalui teteapi ternyata mengayuh sepeda dengan jarak tempuh 14 KM dan menjadi 28 KM pp itu cukup melelahkan terutama ketika waktu mengayuh pulan ditengah terik matahari dan belum makan lagi. Akhirnya aya memutuskan untuk naik bus juga, mengenai ongkos saya tidak perlu khawatir karena ada hasi penjualan daun atau sayuran. Tentu saya berangkat naik bus pagi sekali agar lebih awal dapat membawa daun pisang ataupun sayuran untuk diserahkan ke pedagang langganan di pekan Tanjung Pura dan tidak bertemu dengan teman yang berangkat dengan bus dari Pangkalan Berandan.

Di SPIAIN tanjung Pura ini saya beruntung memiliki guru yang cukup senior seperti Ustaz Taharuddin Ali sebagai guru pelajaran Aqidah dan Bahasa Arab dan Badaruddin Ali guru pelajaran Akhlak, Thaharuddin AG guru Tafsir/ Hadist dan yang paling membahagiakan adalah kehadiran Al Ustazd H. Abdullah Syah M.A yang baru kembali dari Al-Azhar memberikan pelajaran Tarikh Tasyri' di kelas kami. serta beberapa guru pelajaran umum seperti pak Agus dan lainnya yang bukan saja menurut saya pada waktu itu sangat berkompeten tetapi abah juga menyatakan demikian.

Waktu begitu cepat sayapun telah pula naik ke kelas III, pembicaraan utama adalah mengenai persiapan ujian, semua guru menganjurkan agar belajar lebih giat dan lebih keras agar lulus ujian akhir, topik yang hangat kedua adalah melanjutkan ke pendidikan tinggi. Berbicara tentang yang kedua ini saya agak kecut, sedih dan terharu, maklum saja tiga tahun terakhir saat itu ekonomi keluarga sangat berat, tidak mungkin untuk membiayai kelanjutan studi ke Perguruan Tinggi apalagi di Medan. Mungkin karena mengetahui kemampuan dan prestasi belajar saya selama ini beberapa orang guru mendorong saya untuk melanjutkan ke perguruan tinggi IAIN atau PHIN di Yogyakarta, bahkan dan sangat menghargai serta berbesar hati adanya dorongan itu. Dorongan itu seolah olah membuat saya mulai berpikir untuk mengadu nasib secara mandiri melanjutkan kuliah. Apakah dengan mencari kerja sampingan di Medan, mencari induk semang atau siapa saja yang dapat membimbing atau menunjukan jalan untuk menghidpui diri sendiri dan terus kuliah. Niat ini saya sampaikan ke emak. Emak sangat terkejut, jelas terlihat disudut matanya mengambang air mata kesedihan dari kesadaran kondisi yang tidak memungkinkan dan berat yang sedang anaknya hadapi, namun emak menyatakan agar saya mendiskusikan dengan abah. Ketika hal ini disampaikan kepada Abah, beliau menyampaikan, bahwa tidak ada yang

tidak mungkin bila sudah ada kemauan, yang susah adalah bila tidak mau, Allah juga berjanji akan merubah nasib seseorang atau kaum bila didalam diri mereka ada keinginan untuk berubah. Perkataan Abah ini mengejutkan saya, seolah membakar semangat dan memperteguh tekad saya untuk melanjutkan studi saya. Dalam benak saya berarti abah setuju anaknya akan mengadu nasib secara mandiri kuliah di Medan. Saya mulai sibuk mencari informasi tentang teman yang bisa diajak bercerita tentang kemungkinan hidup di Medan, maklum seumur hidup saya belum pernah ke Medan, perjalanan saya yang paling jauh hanya sampai Berandan dan Tanjung Pura sekali pernah ke Pangkalan Susu ikut kereta api sambil berjualan kue yang tidak pernah turun melihat bagaimana kota Pangkalan Susu itu. bahkan ke Binjai yang relatif dekat juga saya tidak pernah.

Suatu sore ketika se minggu sesudah pengumuman lulus ujian akhir SPIAIN Abah menyatakan ia telah membicarakan niat saya untuk kuliah di IAIN Medan dengan teman yang sudah seperti saudara kandung yaitu pak (alm) Syamsuddin (orang tua Syafaruddin yang selalu kami panggil Pandeng) Bapak ini sudah lama bermukim di Medan. Bahkan pembicaraan mereka ternyata telah sampai menentukan dua hari lagi saya akan di jemput. Saya benar benar terkesima. Begitu cepatnya jalan untuk niatku terbuka. Tanpa pernah teringat bagaimana nanti di Medan anganku melambung membayangkan sekarang bisa kuliah. Dua hari kemudian sekitar pukul 15.00 WSU Pak Syamsuddin memang benar datang menjemputku. Tanpa banyak persiapan saya menenteng tas kecil berisikan sepasang baju dan celana ganti serta kain serta handuk kecil yang sudah lusuh. Emak membekali dengan satu goni gandum beras, mungkin kira kira lima belas kg. Aku menyalami Abah dan Emak, diwajah Emak jelas tersirat kecemasan tetapi dia dengan suara digembirakan menyatakan, agar saya baik-baik bersama Pak Syamsuddin dan semoga berhasil. Saya berangkat dengan do a Emak dan Abah tanpa upacara. Pak Syamsuddin menyambut saya dan menyilahkan saya naik ke Truk, duduk disampingnya, kami bertiga dengan supir. Truk itu penuh muatan kayu bangunan. Menjelang pukul enam sore truck itu telah melewati kota Binjai, dan seperempat jam kemudian mulai masuk ke daerah Medan (simpang Barat) dan ketika azan Maghrib truk akhirnya berhenti di depan rumah Pak Syamsuddin, di Jalan Puri Gang Paten (Paduan Tenaga) Pak Syamsuddin rupanya menjadi pengusaha dan membuka panglong kayu bahan bangunan di Medan disamping usaha dagangnya menjual minyak lampu. Ini Maghrib dan malam pertama saya menjadi warga kota Medan. Saya di perkenalkan dengan putera dan puteri serta istri pak Syamsuddin. Mereka semua ramah dan baik hati. Untuk malam

itu saya tidur di kamar Bang Zainal Abidin Syamri putera tertua pak Syamsuddin. Puteranya yang lain Norman sudah berkuliah di Yogyakarta dan Syafaruddin teman sekolah di Pangkalan Berandan baru saja berangkat kesana untuk melanjutkan studinya di UGM.

Saya mendaftarkan diri di Fakultas Tarbiyah IAIN SU yang kampusnya tidak jauh dari rumah yaitu di Jalan Sun Yat Sen. Sebagai mahasiswa saya kuliah pagi hari dan sore hari serta hari-hari libur saya bekerja membantu di panglong. Pekerjaan utama mengatur kayu papan dan broti, menjemurnya, jika ada pembeli maka bahan bangunan itu di antar dengan beca barang. Tugas rutin setiap hari mengantar minyak ke pelanggan. Saya di temani putera pak Syamsudin bernama Mazlan. Terkadang ada juga teman kuliah yang tahu. Dua bulan kemudian teman saya sesama dari Pangkalan Berandan Ukkas Ardham ikut bergabung kost di rumah pak Syamsuddin, dan beberapa waktu kemudian ikut bergabung Hasbullah Hadi, mereka hanya membayar untuk lampu dan air saja. Pak Syamsuddin memang mau membantu mengentaskan anak dari Pangkalan Berandan. Bagi kami rumah kediaman pak Syamsuddin adalah kampus kedua, dan bagi saya lebih dari itu tempat menggantungkan nasib masa depan karena disitulah saya tinggal dan bekerja untuk dapat membiayai kuliah, Pak Syamsuddin adalah Bapak saya, dan tetap seterusnya saya panggil Bapak saja. Usaha bapak berkembang pesat beliau membuka pula unit usaha membuat kusen pintu dan jendela yang dipusatkan di jl. Puri Gang keluarga.

Perkuliahanku berjalan lancar, dan nilai hasil ujian tiap smester juga cukup baik seluruh mata kuliah semester pertama dan smester berikutnya lulus dengan baik. Hal itu disebabkan karena semangat dan cita cita yang telah lama kudambakan untuk kuliah sehingga saya benar benar belajar dengan sungguh sungguh walau pada sore hari dan hari libur harus kerja. Motivasi belajar saya juga banyak terkobarkan oleh rasa kagum saya pada dosen dosen yang memberi kuliah yang umumnya adalah dosen alumni dari Jogjakarta seperti bapak Drs Fachrurrazi Dalimunthe, M.A. Bapak Prof. Drs. Anwar Shaleh Daulay, Bapak Drs. Hasan Basri Hasibuan, Bapak Drs. Hasbi AR, (Alm) Drs. M.Daud Ibrahim, dan ada juga yang dari Timur Tengah Bapak Ibrahim Abdul Halim, Prof. Dr. Abdullah Syah M.A, H. Hamdan Abbas, Hasan Salim Al-Habsyi, M.A. H. Mahmud Aziz MA serta beberapa dosen Pavorit ku bapak Drs. M. Farid Nasution, M.A. Ibu Prof. Dr. Khadijah Hasan. Keinginan ku untuk berprestasi lebih baik lagi dan juga makin banyaknya tugas tugas perkuliahan membuat saya harus melakukan upaya merubah pola hidup saya. Waktu untuk bekerja terkadang membuat saya banyak tertinggal dan tidak dapat



menyelesaikan tugas perkuliahan. Ditambah lagi dorongan untuk mencari pengalaman yang sesuai dengan kegiatan akademik yang saya tekuni, maka pada semester empat taun 1975 saya memutuskan untuk pindah dari rumah Bapak dan untuk keperluan biaya hidup saya mulai aktif menjadi guru di Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah TPI dan juga PAB di Helvetia. Sebagai tempat tinggal saya mondok di Kantor Cabang HMI di Jalan Selamat.

Tahun 1977 saya menyelesaikan pendidikan di Fakultas Tarbiyah jurusan Pendidikan Agama Islam dan meraih gelar Sarjana Muda (Bachelor Of Art) dengan judul paper “Materi Pendidikan yang Terkandung Dalam Surat Al-Fatihah.”

Saya beruntung karena pada masa saya lulus sarjana muda itu fakultas Tarbiyah IAIN SU telah memperoleh izin untuk menyelenggarakan program doktoral untuk meraih gelar Doktorandus. Sayapun segera mendaftar untuk ikut kuliah program doktoral. Pada program doktoral ini saya berkenalan dengan dosen dosen kaliber Nasional, seperti Prof Dr. Zakiah Daradjat memberi kuliah Psikologi Agama, Dr. Ibrahim Hasan MA, sejarah Pendidikan Islam dan filsafat Pendidikan Islam Dr. Harun Nasution, mata kuliah aliran modern dalam Islam. Selalu pula diadakan stadium general dengan dosen yang datang dari Jakarta. Menjadi mahasiswa mereka telah membuka cakrawala berpikir dan cita cita saya menjadi lebih tinggi. Saya ingin mengikuti jejak mereka menyelesaikan kuliah di tingkatan yang lebih tinggi dan menjadi dosen. Cita cita itu begitu berkobar tetapi kadang redup bahkan terlupakan disebabkan saya juga harus berjuang untuk membiayai perkuliahan dan hidup di Medan. Ditingkat terakhir doktoral ketika sedang mulai menyusun skripsi saya mulai dipercaya untuk menjadi asisten dosen mata kuliah Filsafat, dan filsafat pendidikan oleh Bapak Fachrur Razi Dalimunthe, dan mata kuliah Administrasi Pendidikan oleh Bapak M. Farid Nasution. Kedua dosen ini sudah saya anggap orang tua saya, mereka sangat berjasa membangun sikap akademik semangat ilmiah dalam diri saya dan membuka peluang saya untuk kemudian menjadi pegawai dan dosen di IAIN Sumatera Utara. Akhirnya berkat perjuangan yang keras dan dorongan serta dukungan isteri, mertua serta dosen yang sudah saya anggap orang tua saya sendiri pada tahun 1980 saya berhasil menyelesaikan studi saya dengan meraih gelar sarjana (doktorandus) Saya mengikuti wisuda sarjana dengan hati yang terharu dan tidak begitu gembira. Wisuda saya hanya dihadiri oleh sang isteri tercinta. Abah dan Emak hanya mendengar kabar saja, karena ketiadaan biaya mereka tak dapat menghadiri acara yang terhormat penuh kebahagiaan dan bersejarah itu. Sayapun ketika itu tidak mampu untuk mengongkosi mereka untuk menghadiri acara yang

bersejarah itu. Dua tahun berselang pada tahun 1982 saya diangkat sebagai pegawai negeri sipil, dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN SU.

## HMI sebagai Universitas Kedua

Di sela sela waktu perkuliahan semester dua teman teman banyak yang aktif di organisasi bahkan sejak dari semester pertama sudah aktif, Hasbullah Hadi aktif di HIMMAH, saya juga dibawa oleh teman teman untuk aktif dalam berbagai kegiatan HMI. Terus terang saja jiwa saya bergelora untuk aktif apalagi memang sejak di SR saya sudah menjadi ketua Ikatan pelajar dan juga di PGA saya sudah menjadi ketua umum IPNU di Pangkalan Berandan dan di SPIAIN saya juga menjadi salah seorang ketua Ikatan Pelajaran SPIAIN Tanjung Pura. Memang saya memiliki hobi memimpin teman teman. Di Pangkalan berandan semasa kecil juga saya menjadi pimpinan teman teman dalam bermain meskipun sambil berjualan es dan kue. Demikian juga ketika pindah ke desa saya juga memimpin anak desa dalam berbagai kegiatan remaja baik olah raga, dan pengajian serta pekerjaan ambil upahan (mencetak batu bata, mengirik padi, mengetam padi, ataupun mengumpulkan kayu bakar serta kerja borongan menanam padi.) dan hobi itu juga berlanjut dengan mengorganisir para tukang beca barang jln. Puri ketika bekerja di panglong Bapak.

Secara sembunyi-sembunyi saya mulai mengikuti kegiatan pelatihan yang secara teratur diselenggarakan di HMI. Hal ini dilakukan agar tidak mengganggu waktu serta status bekerja saya di Panglong Bapak. Tetapi makin saya aktif, makin banyak waktu yang saya perlukan untuk meninggalkan pekerjaan. Apalagi kemudian teman teman mengangkat saya sebagai ketua Komisariat Tingkat dan sebagai ketua II Senat Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Pada priode berikutnya malahan saya terpilih sebagai ketua umum Senat Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN SU.

Kegiatan organisasi intra kampus ini sangat menarik hati saya dan mulai menyita waktu saya. Akhirnya saya tidak bisa lagi meneruskan pekerjaan saya dengan Bapak. Saya tak tahu apakah Bapak marah, kesal atau jengkel atau menganggap saya tidak tahu balas budi. Tetapi saya maklum Bapak pasti merelakan saya untuk mencoba mengembangkan sayap sendiri. Pindah dari tempat Bapak saya mondok di Kantor HMI Cabang Medan di Jln Selamat. Sejak itu saya benar benar sepenuhnya aktif di HMI semua jenjang training di HMI saya ikuti baik jenjang pendidikan non formal berupa up-grading, loka karya, seminar, student work camp di Sipirok dan di Tapak Kuda Langkat,

comperative studi, rapat –rapat, musyawarah daerah, konprensi cabang, kongres di Semarang, dan di Jakarta sidang PEMIAT di Singapura maupun jenjang pendidikan formal mulai dari Maperca, Basic Training, Intermideate Traning, Advance Training di Sabang, Senior Course, Pusdiklat Nasional di Jakarta semua telah saya ikuti. Aktivitas ini membuat saya diberi amanah untuk ikut dalam kepengurusan HMI di Cabang Medan sebagai Sekertaris Umum priode 1975/1976. Ketua I priode 1976/1977, wakil sekretaris umum Badko HMI Sumbagut priode 1977/1979, dan ketua I Badko HMI Sumbagut 1979/1981. Selain itu sejak tahun 1977 saya aktif sebagai instruktur dan master of training beberapa training baik basic Training, seimgat saya ada empat puuh dua Batra yang saya menjadi Istruktur dan sepuluh diantaranya sebagai Master Instruktur maupun Intermideate Training dan bahkan Coaching Instruktur. Kegiatan perkaderan itu terus saya tekuni sampai tahun 1982 dan sebagai penceramah pada Training sampai tahun 1988 dan sekarang selalu juga diundang sebagai nara sumber pada kegiatan perkaderan HMI tingkat cabang maupun Badko.

Di HMI saya memperoleh pelajaran berharga dalam manajemen organisasi dan kepemimpinan serta jaringan dan pengembanagan membaca situasi serta mengatur strategi. Di organisasi kader dan akademik ini saya banyak belajar dari berbagai tokoh nasional dan regional baik dari alumni HMI maupun organisasi mahasiswa Islam lainnya. Wawasan saya benar benar berkembang dengan pergaulan dengan tokoh-tokoh baik yang berkiprah di bidang politik, birokrat, LSM maupun kalangan akademisi di berbagai perguruan Tinggi. HMI menjadi universitas saya yang kedua sesudah IAIN.

## Mengabdi Mewujudkan Mimpi

Belajar dari ber HMI mendorong saya untuk terus berkreativitas dan mengabdikan ilmu saya, sebagai insan pencipta, pengabdi yang bernaafaskan Islam. Saya harus mampu menghidupi keluarga saya dan juga orang lain serta berbuat sesuatu untuk umat dan bangsa. Saya sadar saya orang biasa dan tidak memiliki sumber dana tetapi harus membuat sesuatu yang luar biasa berguna.

Pada tahun 1979 saya menikah dengan seorang mahasiswi Fakulats Tarbiyah IAIN SU bernama Naisah. Perkenalan dengan mahasiswi yang manis ini mulai sejak ia masuk menjadi mahasiswa baru, tahun 1976. Berbagai kegiatan HMI seperti Maperca dan kegiatan Kohati serta training yang diikutinya makin

mendekatkan hati saya dengannya. Kondisi ekonomi saya yang jauh dari baik tidak menggetarkan hati saya untuk membuka babak baru kehidupan saya mempersuntingnya sebagai isteri

Untuk memantapkan hajat suci itu saya mulai berupaya merintis langkah langkah strategis untuk masa depan saya. Pada tahun 1976 saya mendirikan yayasan yang saya namai Lembaga Studi Ilmu Agama dan Sosial, tujuan lembaga ini adalah untuk pengembangan ilmu agama dan sosial serta memberdayakan umat melalui mendirikan sekolah, pesanteren dan lembaga pembinaan umat lainnya. Prakarsa pertama adalah mendirikan sekolah PGA di daerah pinggiran kota Medan. Upaya ini dirintis bersama dengan Bapak Drs.Syahbudin KS. Tahun ajaran 1976/1977 mulai merima siswa. Tahun 1978 saya mulai aktif menjadi guru dan memimpin sekolah ini. Pada akhir tahun 1978 berubah menjadi Pesanteren Islam Indonesia dengan mengasuh Madrasah Tsanawiyah. Dan Aliyah serta Ibtidaiyah pada sore dan malam hari. Dengan upaya ini saya merasa telah memiliki fondasi untuk masa depan. Akhirnya pada bulan September 1978 saya melamar dan menikah dengan Naisah binti Lokot Dalimunthe. Dengan serba kesederhanaan kami memulai hidup baru, awal tahun 1980 saya boyong istri saya ke Pesanteren Tanjung Anom. Dipesanteren ini kami tinggal dan membina perguruan yang kami dirikan itu. Pada tahun 1980 ketika saya menyelesaikan studi dan meraih gelar Doktorandus, perguruan ini telah mengembangkan sayapnya dengan membuka jejang pendidikan SMP yang berbasis Islam. Keberadaan Madrasah dan sekolah ini mendapat dukungan dari masyarakat, terbukti dengan siswanya yang terus bertambah dari 23 orang tahun 1976 menjadi 350 pada tahun 1980. Kemampuan untuk membina dan mengembangkan Pesanteren saya rasa semakin kuat setelah saya diangkat sebagai PNS dosen di Fakultas Tarbiyah. Karena sebahagian dari gaji dapat disisihkan untuk pengembangan Pesanteren tersebut.

Sementara membina pesanteren isteri saya terus melanjutkan studi setelah meraih gelar sarjana muda maka ia melanjutkan ke program doktoral. Saya sungguh merasa salut kepada isteri saya tercinta ini, walaupun disibukkan dengan mengajar di Pesanteren, mengasuh anak pertama Muhammad Fachran Haikal yang lahir pada tahun 1980 serta yang kedua Muhamamd Fachran Faisal lahir bulan Agustus 1982 akhirnya pada tahun 1985 dapat juga menyelesaikan studinya dan meraih gelar Doktoranda. Keberhasilan ini menjadi kebahagiaan kami sekeluarga, saya kini merasa bahagia saat wisudanya yang dihadiri oleh ibundanya (ibu mertua saya) hati saya benar-benar lapang tidak tercekak seperti ketika saya di wisuda tahun 1980 yang lalu.



Kini mimpi dan cita-cita saya untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi yang sudah saya kubur beberapa waktu berselang mulai bangkit kembali. Keinginan itu makin kuat setelah saya resmi diangkat sebagai PNS dan Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Tetapi agak mengendur ketika pada tahun 1986 saya dipercayakan menjabat sebagai kepala bidang kemahasiswaan dan alumni IAIN SU dan tahun itu juga isteri saya diangkat sebagai PNS guru Agama di SMA Muara Sipongi Tapsel. Saya benar benar agak limbung ketika mengetahui tahun 1986 itu di IAIN Jogjakarta dan IAIN Jakarta telah dibuka program strata dua dan saya mendengar abang saya Drs. Haidar Putera Daulay dan rekan saya Drs. Jakfar Sidik telah lulus testing untuk mengikuti program pascasarjana tersebut di Yogyakarta. Pada tahun 1987 isteri saya berhasil mohon pindah ikut suami ke Medan keinginan saya itu tumbuh kembali dan makin menggelora tetapi saya belum siap untuk mendaftarkan diri ikut testing. Saya mulai menyampaikan angan saya itu kepada istri tercinta, ia sangat mendorong dan memberi semangat, bahwa masa depan karier di Perguruan Tinggi akan sangat ditentukan pada studi lanjut karena tidaklah layak Drs menghasilkan Drs demikian pendapat istri tercinta. Maka pada tahun 1988 saya mengikuti testing masuk pascasarjana. Alhamdulillah saya termasuk dari daftar peserta yang dinyatakan lulus dan mengikuti program S2 di IAIN Sunankalijaga Yogyakarta. Saya sangat bersyukur rupanya doa para guru saya yang telah menjadi kenyataan.

Saya kembali menjadi mahasiswa kali ini saya pergi jauh meninggalkan rumah, pesanteren isteri yang sedang hamil dan dua anak-anak yang masih kecil. Separuh jiwa saya tinggal bersama mereka. Berhari-hari dan berbulan saya mengalami homesick di Yogyakarta. Namun berkat nasehat, dorongan bang Haidar dan isterinya Nurgaya Pasya serta teman teman, saya mampu juga bertahan. Dua bulan berlalu sampai kemudian saya menerima surat telegram bahwa pada tanggal 10 Oktober 1988 telah lahir puteri kembar saya sehat wal afiat. Kedua puteri tersebut kami beri nama Fatina Fachrina Ulfa dan Fatina Fachraini Elfa. Semula saya berencana membawa isteri dan anak anak mandah ke Jogya seperti teman-teman lainnya yang kebanyakan membawa keluarganya. Namun dengan berbagai pertimbangan termasuk karena isteri saya baru saja pindah dari Muara Sipongi ke Medan maka keinginan itu terpaksa diurungkan.

Sebagai gantinya saya memanfaatkan setiap libur dan bahkan waktu luang yang bisa meninggalkan kuliah untuk pulang ke Medan. Agar rumah kami tetap ramai dan tidak terasa sunyi istri membuka TPA disamping Rumah dan penyelenggaraan pendidikan ini makin di kembangkan ketika puteri kembar

sudah usia empat tahun mereka perlu dimasukkan ke pendidikan dini usia. Pada waktu itu tahun 1993 belum ada TK di Tanjung Anom maka isteri pun mendirikan TK dengan nama TK Al-Fachran. Di TK Al-Fachran si puteri kembar memulai pendidikannya.

Perkuliah di S2 berjalan lancar, saya mendapatkan perluasan wawasan dan keilmuan dari dosen dosen Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta ini baik dosen dari IAIN Sunan Kalijaga seperti Prof DR. Noeruzzaman Ashshiddiqy, Prof. Dr. H. A. Mukti Ali, Prof. Mukhtar Yahya, Zaini Dahlan MA, Prof. Dr. Harun Nasution, Prof. Dr. Quraish Shihab, Prof. Dr. Aqil Munawar, Prof. Dr. Atho Mudzhar, Prof. DR. Amin Abdullah maupun dari IKIP Negeri Yogyakarta, Prof. Dr. Imam Baradib, Prof. Dr. Sumadi Suryabrata, Prof. Dr. Noeng Muhadjir, Prof. Dr. Tohari Musnamar, maupun lainnya Karel Stenbrink, John Mulleman, Martin Van Brunessen Kunto Wijoyo. Berkat dorongan serta semangat yang dikobarkan isteri tercinta yang dengan setia dan tulus penuh kasih mendampingi saya dalam menyelesaikan studi akhirnya pada tahun 1990 saya berhasil menyelesaikan studi S2 meraih gelar Magister of Art (MA) tepat waktu dan secara otomatis dapat melanjutkan kejenjang Starata 3 karena pada ketika itu persyaratan untuk melanjutkan ke S3 dengan sistem ranking. Setelah menyelesaikan perkuliahan tahun 1992 saya mulai melakukan penelitian untuk penulisan disertasi. Tahun 1993 Direktorat Perguruan Tinggi Agama Departemen Agama membuka program kerjasama penelitian ke Belanda dengan INIS. Saya dengan beberapa teman mengikuti program tersebut diawali dengan mengikuti kursus bahasa Belanda di Erasmus Huis kedutaan Besar Belanda di Jakarta selama tiga bulan. Kursus yang diikuti ini terdiri dari dua gelombang masing masing tiga bulan di tahun 1993 dan 1994.

Penelitian dan penulisan disertasi ternyata tidak semulus mengikuti perkuliahan di S3, saya mengalami berbagai hambatan dan kendala mulai dari pengumpulan data serta menelaah berbagai literatur yang diperlukan serta mengembangkan analisis hasil penelitian. Saya sangat berterima kasih kepada isteri tercinta yang dengan penuh perhatian tetap memberikan motivasi agar saya terus dan tidak boleh patah semangat untuk menyelesaikan tugas akhir itu. Akhirnya berbagai kesibukan dan hambatan dalam penelitian dan penulisan disertasi itu dapat teratasi. Pada tahun 1999 berkat bimbingan dari Prof. Dr. Hj. Zakiah Dardjat, M.A sebagai sponsor pertama dan bapak Prof. Dr. Noeng Muhadjir sebagai sponsor II saya dapat menyelesaikan disertasi dan memepertahkannya pada sidang ujian terbuka (promosi doktor) yang dilaksanakan dihadapan sidang senat terbuka dan saya dinyatakan lulus dengan meraih gelar Doktor dalam ilmu pendidikan Islam.

## Mengabdikan Membina dan Memberdayakan Umat.

Semenjak saya membina Madrasah dan Pesanteren saya banyak terjun dalam berbagai kegiatan masyarakat. Agar pembinaan masyarakat berlangsung secara sistematis dan terarah pada tahun 1979 saya mendirikan yayasan yang bernama “Lembaga Pembinaan dan Pembangunan Agama” (LP2A), Pembinaan saya mulai dengan membuat program penerangan agama ke daerah sekitar Tanjung Anom desa tempat saya bermukim dan membina Pesanteren. Daerah menjadi sasaran adalah desa Namu Gajah, Sembah Baru, Kutambin, Sukaraya, Bandar Meriah, Kampung Merdeka. Secara rutin sebulan sekali daerah itu kami datangi dan menggelar pengajian dan mendorong diselenggarakannya madrasah Diniyah dan pembangunan Mushalla. Upaya ini cukup berhasil di desa-desa tersebut berdiri Mushalla dan di tempat itulah pengajian dilangsungkan sebulan sekali dan Madrasah diniyah dijalankan.

Agar terjamin kelangsungannya putera atau puteri dari desa itu saya latih dengan membuat diklat guru diniyah. Usaha ini tidak mendapat kesulitan karena dari desa-desa itu banyak juga yang menyekolahkan anak mereka ke Madrasah Tsanawiyah dan Aliyah serta SMP Islam yang saya bina. Beberapa dari siswa Aliyah dari desa itulah yang saya ikutkan diklat tersebut.

Program LP2A lainnya adalah membina Tilawatil Qur'an dengan membuka TBA (Taman Baca Al-Qur'an). Khusus daerah Tanjung Anom saya memprakarsai agar tiap dusun memiliki Mushalla dan Madrasah Diniyah.. memperluas area mesjid dan membangun Mesjid menjadi lebih besar dan permanen. Upaya lain adalah membentuk badan pengelola wakaf ummat, dan membentuk Badan pengelola tanah wakaf pekuburan. Hal ini dilakukan karena tanah pekuburan ternyata telah jauh berkurang luasnya dari luas semula serta makin banyaknya masyarakat desa Tanjung Anom. Melalui pengurus Tanah Wakaf pekuburan ini saya menggagas relokasi makam, pemakaman dibagi beberapa blok dan setiap blok ada jalan setapak yang dapat diakses dari semua penjuru. sehingga jika ziarah ataupun ketika mengantar jenazah tidak dipijak atau dilangkahi atau diduduki. Gagasan ini dianggap kontroversial sehingga dalam waktu yang agak lama mendapat tantangan dari masyarakat terutama tentang relokasi makam. Namun berkat ketegaran Bapak Sidin seorang sesepuh masyarakat yang mendukung gagasan ini sepeunuh hati akhirnya upaya itu terwujud. Dibenak saya, saya menginginkan setiap makam ummat Islam itu seperti makam pahlawan teratur dan ada manajemennya. Ide lainnya yang sampai saat tidak terlaksana atau terus tidak dapat diterima adalah menginginkan diatas tanah pekuburan itu ditanami pohon yang meng-

hasilkan seperti jeruk ataupun lainnya dan beberapa lahan dibudi dayakan rumput Jepang. Hasilnya dipergunakan untuk biaya manajemen pekuburan, sehingga petugas kubur dari penggali sampai petugas kebersihan dan penjaga kunci makam dan pembukuan penghuninya dapat digaji secara tetap. Hari ini, honor mereka ada jika ada yang dimakamkan dan ketika musim ramai berziarah kubur.

Melalui LP2A saya juga mendorong agar STM desa kami difungsikan seperti kerja Asuransi Takafful. Gagasan ini diterima tetapi sampai saat ini uang iurannya masih perkeluarga belum perorang. Ide perorang ini ditolak karena dipandang terlalu berat. LP2A juga mengembangkan Badan Amil Zakat dan membantu memberdayakan manajemennya.

Untuk meningkatkan kesejahteraan para guru di Pesanteran saya juga mendorong untuk dibuat Koperasi. Gagasan ini saya sarankan karena saya memandang koperasi adalah lembaga keuangan yang sangat sesuai dengan syariat Islam. Di tempat isteri saya bertugas gagasan ini juga saya lontarkan agar dibentuk koperasi guru. Begitu juga ketika saya dipercaya sebagai Kepala Bahagian Kemahasiswaan IAIN Sumatera Utara saya juga menggagas untuk mendirikan koperasi mahasiswa. Demikian pula ketika menjadi pembantu Dekan I, bersama dengan Bapak Drs.H.Bahasan Siregar, M.A dibentuk Koperasi Pegawai dan Dosen Fakultas Tarbiyah dengan nama Koperasi ASIPA. Saat ini ASIPA dapat memberikan pelayanan pinjaman lebih dari 20 Juta rupiah tiap bulannya. Dana berputar ASIPA sudah mencapai 450 juta rupiah. SHU ASIPA tahun 2008 /2009 sudah mencapai 480.000 s/d 550.000 per anggota. Tahun buku selanjutnya diperkirakan akan terus meningkat.

Ketika dipercayakan sebagai salah seorang ketua LKMD saya mendorong kepala desa untuk melakukan penataan wilayah desa. Usul dan gagasan ini diterima dengan baik oleh Bapak (alm) Wakidi kepala desa waktu itu. Maka dibuatlah jalan yang menghubungkan semua tempat di desa ini. Dengan adanya jalan yang teratur ini dengan sendirinya pemukimanpun dibangun mengikuti posisi jalan.

Aktivitas kemasyarakatan ini tanpa disadari telah membentuk suatu komunitas diri yang luas. Ketika kecenderungan penggunaan obat terlarang semakin meningkat saya aktif untuk memberikan penyuluhan terhadap pemuda baik di karang Taruna maupun dikalangan organisasi kepemudaan di Medan sekitarnya.. Terhadap pemuda /remaja yang telah terlanjur pengguna saya mengupayakan melepaskan mereka dari pengaruh narkoba dan narkotika itu dengan terapi keagamaan saya menyebutnya sebagai therapy psychologi

Agama. Menyadari betapa riskannya kehidupan anak dan remaja jalanan ini mendorong saya menjalin kerjasama dengan beberapa LSM yang bergerak dalam hal itu. Beberapa diantaranya LSM yang telah mempunyai hubungan dengan LSM Internasional seperti International Child Care (ICC) dan Save Our Generation (SOG). Partisipasi dan perhatian saya ini rupanya menjadi suatu peluang baru untuk berperan lebih jauh.

Pada tahun 2002 Saya mendapat tawaran untuk bersedia menjadi konsultan proses rehabilitasi penderita Narkotik dengan pendekatan teraphy psychology agama baik mereka yang belum dilakukan detoxmination ataupun yang sudah. Untuk pusat rehabilitasi dan detoxminasi adalah rumah sakit Herna. Sejak itu saya secara rutin setiap sore dan pada kondisi tertentu pagi hari memenuhi jadwal saya sebagai konsultan di rumah sakit tersebut. Kerjasama dengan dokter spesialis menangani detoxmination dan proses rehabilitasi ini menjadi pengalaman baru yang saya rasa sangat berharga. Semua orang baik pegawai, perawat apalagi pasien memandang dan memperlakukan saya sama seperti dokter spesialis lainnya. Saya menemukan mereka yang ketergantungan narkoba dari berbagai lapisan ada anak pejabat, anak pedagang, tetapi ada juga anak orang miskin dan ada juga yang masih siswa sekolah lanjutan Atas bahkan ada yang sekolah menengah pertama serta adapula yang ternyata sudah sarjana dan ada juga sudah menjadi pegawai dan sudah beristri. Saya berupaya melakukan terapi dengan memberikan bimbingan ajaran agama Islam dengan pendekatan psychologis bagi mereka yang saya ketahui benar beragama Islam. Saya benar benar serius menekuni pekerjaan sebagai konsultan ini, saya benar benar ingin sukses dan semua penderita yang ditangani dapat sembuh. Saya selalu tahajud meminta Allah SWT memberikan hidayah dan inayah Nya agar saya sukses membantu mereka yang menderita. Tanpa terasa kegiatan sebagai Konsultan ini telah berlangsung empat tahun menurut catatan saya ada 29 penderita yang dibimbing proses rehabilitasinya. Memang tidak semua berhasil sembuh total tetapi 23 dari mereka ternyata dapat hidup normal kembali. Beberapa mereka yang perlu pendamping setelah diperbolehkan pulang kerumah saya uoayakan untuk menempatkan seorang pendamping yang menjadi mentor sampai benar abenar pasien sembuh dan tidak ada menunjukkan gejala kambuh kembali. Ada juga beberapa yang sudah mengalami hypetatis B dan ada yang sudah mengalami gejala AID sehingga walaupun ketergantungannya dapat diatasi tetapi mereka behadapan dengan penyakit tersebut. Sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati bantuan donasi yang dikucurkan adalah untuk empat tahun. Saya tidak paham benar kontrak itu tidak diperpanjang, dengan

demikian tugas saya sebagai konsultan juga turut selesai. Tentu saya merasa sangat kehilangan sebab saya sudah terlanjur mencintai pekerjaan itu. Tetapi alangkah terkejutnya saya beberapa waktu setelah kontrak itu berakhir saya baru menyadari bahwa cita cita saya ketika masih kecil ingin menjadi dokter telah dikabulkan Allah SWT.

## Mengabdi Memajukan dan meningkatkan kualitas IAIN Sumatera Utara

Sejak diangkat sebagai cpns di IAIN SU praktis kegiatan saya membina pesanteren beralih pada isteri saya. Setap hari saya berangkat dari rumah menuju kampus. Setelah pra jabatan saya diminta untuk membantu di bidang administrasi pengajaran fakultas. Pada tahun 1986 tiba tiba pak Zaini Khalish sebagai kepala tatausaha mengalami kecelakaan, maka saya ditunjukkan sebagai pelaksana tugas sementara. Tahun 1987 saya ditunjuk sebagai kepala bahagian Kemahasiswaan dan Alumni biro rektor IAIN SU, suatu tugas yang langsung berloodinasi dengan pembantu Rektor III yang kebutulan adalah dosen dan mentor saya yaitu Bapak Drs. HM.Farid Nasution,M.A . Pak farid sudah saya anggap seperti abang dan orang tua sendiri. Ketika menjadi kabag kemahasiswaaan ini saya banyak meperoleh boimbingan dari pak Farid baik dalam pengelolaan beasiswa maupun dalam membina organisasi intra kampus yang dinamikanya sangat tinggi pada mas a itu terutama saat diberlakukannya NKK (normalisasi kehidupan kampus) Bersama pak Farid untuk meningkatkan kesejahteraan mahasiswa di bentuk Koperasi Mahasiswa. Koperasi Mahasiswa IAIN SU pada tahun 1988 pernah mendapat bantuan dari Menteri Koperasi Bustanul Arifin. Sampai saat ini Koperasi Mahasiswa IAIN SU terus berkiprah walaupun mengalami pluktuasi perkembangan.

Pada tahun 1986 atas persetujuan Rektor dibentuk Gugus Depan Pramuka yang berpangkalan di Kampus IAINSU , Gudep Pramuka IAIN SU merupakan gudep pertama yang berpangkalan di Kampus. Baru kemudian menyusul gudep IKIP dan USU. Melalui kerjasama dengan BKKBN pramuka IAIN tahun 1987 medirikan Saka kencana. Dan melaksnakan KMD I dan KMD lanjut. Meskipun gudep pramuka kampus tidak begitu maju namun gudep pramuka IAIN SU tetap eksis hingga sekarang dan bahkan dapat mengikuti berbagai event nasional dalam bentuk perkemahan wira karya yang diadakan diberebagai propinsi secara bergilir atas nama PTAIN se Indonesia maupun kegiatan Jambore Nasional Pramuka dan pada tahun 2007

mengikuti Jambore Internasional di Malaka Malaysia. Untuk menyongsong disahkannya undang-undang kepramukaan telah digagas pada tahun 2007 untuk menjadikan kepramukaan sebagai kegiatan ko-kurikuler wajib bagi mahasiswa IAIN semua jurusan terutama pada prodi kependidikan di Fakultas Tarbiyah. Jika program ini dapat terealisasi maka pramuka IAIN SU akan menjadi pelopor bangkitnya kembali sistem pendidikan generasi muda kita yang telah terlantar sejak lama.

Tahun 1982 saya memulai karier sebagai dosen mata kuliah Administrasi Pendidikan. Saya berupaya agar pengetahuan saya tentang ilmu terus bertambah, melalui studi literatur dan diskusi dengan teman dosen yang memegang mata kuliah Administrasi Pendidikan di IKIP negeri Medan saya berusaha agar ilmu ini bukan saja dapat dikuasai menjadi kompetensi lulusan Fakultas Tarbiyah tetapi dapat berkembang lebih maju.

Tahun 1999 setelah menyelesaikan tugas belajar program S3 saya dipercayakan menjadi PD I Fakultas Tarbiyah. Sebagai alumni fakultas Tarbiyah maka saya dan pak Dekan Bang haji Bahasan Siregar bertekad meningkatkan kualitas Fakultas Tarbiyah, kami menyadari fakultas Tarbiyah harus menjadi LPTK-A yang berkualitas. Segera dilakukan Seminar tentang Peran Fakultas Tarbiyah sebagai Lembaga Pendidikan Keguruan Agama. Maka program utama adalah bagaimana agar kemampuan sarjana alumni Fak. Tarbiyah dapat meningkat terutama dalam profesinya sebagai guru. Pembinaan yang dilakukan pada dua aspek yaitu aspek praktikum pengajaran di lapangan dan kemampuan bahasa. Untuk itu diupayakan untuk adanya laboratorium micro teaching dan peningkatan kualitas PPL, sedang untuk meningkatkan kemampuan mengajar untuk mahasiswa jurusan Tadris Bahasa Inggris selain ikut micro teaching dan PPL di upayakan pula dapat mengikuti program pusat kemahiran bahasa (semacam laboratorium bahasa sederhana) yang dibentuk dibawah ketua jurusan Tadris Bahasa Inggris dan Ketua Jurusan Bahasa Arab.

Selanjutnya untuk mengupayakan adanya perkuliahan komputer sesuai dengan kurikulum IAIN SU 2 SKS pada semester II maka agar perkuliahan itu tidak hanya teoritis sebagaimana dikeluhkan mahasiswa dan sekaligus agar mahasiswa IAIN terutama fakultas Tarbiyah bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan ICT maka pada tahun 2001 digagas mendirikan laboratorium Komputer. Saya bersama pak Dekan memiliki obsesi akan adanya prodi Teknologi Pendidikan Agama yang aplikatif atau disigner dan programmer pembejaraan (ICT) di IAIN SU. Atau dalam bentuk akademi ICT agama Islam. Mudah-mudahan mudah-mudahan itu menjadi kenyataan kelak belakangan hari.

Agar KKN (kuliah kerja nyata) menjadi lebih efektif dan terkait dengan kompetensi Prodi Prodi di IAIN dan bagi Tarbiyah link dengan program PPL maka diusulkan agar pelaksanaan KKN yang bobotnya 6 SKS diselenggarakan oleh Fakultas. Setelah dibentuk team khusus di ketuai Prof. Dr. Nawer Yuslem mempelajari hal itu maka usul itu disetujui Rektor dan mulai 2002 KKN dilaksanakan oleh fakultas, bagi fakultas Tarbiyah difokuskan untuk mensefikan kegiatan KKN 70% untuk penambahan jam PPL mahasiswa sedangkan 30% kegiatan pengabdian masyarakat. Pada tahun 2007 malahan dKKN Fakultas Tarbiyah IAIN SU menambah waktu sebulan menjadi dua bulan.

Pada tahun 2004 saya dipercaya sebagai kepala Unit Peningkatan Mutu Akademik (UPMA) masa kerja 2004/2008. Sebagai lembaga yang baru di IAIN SU maka UPMA mencari format kegiatan yang menjadi core tugasnya. Seiring dengan adanya kebijakan untuk mengarahkan kurikulum PTAIN/PTAI menjadi berbasis kompetensi, maka kegiatan penataan perubahan kurikulum ini menjadi pekerjaan utama UPMA. Penjadwalan perubahan secara tuntas dilakukan yang diupayakan sudah berjalan penuh tahun 2008. Seiring dengan itu dijalankan pula upaya pelatihan dosen IAIN SU yang dilakukan kerjasama UPMA IAIN SU dengan CTSD (centre for Teacher and staff Development) UIN Yogyakarta. Angkatan pertama dilaksanakan selama lima hari diikuti 40 orang dosen mengambil tempat di Gedung Permata Graha PJKA jalan Moh. Yamin Medan. Seluruh dosen peserta di asramakan. Angkatan kedua 45 orang dosen dilaksanakan di Wisma PJKA Brastagi selama 5 hari. Suatu era baru sudah dimulai yaitu ada pelatihan yang terencana untuk membina kompetensi dosen IAIN SU. UPMA juga mengusulkan agar perkuliahan meningkat efektivitasnya dilengkapi dengan LCD permanent tiap lokal. Mudah-mudahan waktu dekat ini mungkin dapat direalisasikan.

Menjadi kepala UPMA pertama sungguh mengesankan meskipun tak banyak yang dapat dilakukan namun mungkin dapat bermanfaat bagi memajukan IAIN SU. Pada tahun 2005 akhir tepatnya September 2005 saya dipercayakan sebagai PR III IAIN SU. Semula saya agak enggan menduduki jabatan ini karena sejak menyelesaikan program S3 dan kembali aktif di IAIN SU sudah menekuni bidang akademik. Dunia kemahasiswaan sudah lama tidak digeluti. Saya tahu benar terdapat perbedaan pendekatan yang sangat berbeda antara pengurusan akademik dengan kemahasiswaan. Namun pak Rektor (Bapak Prof Dr. HM Yasir Nasution) tetap menginginkan saya sebagai PR III periode 2005/2009) maka saya kembali mengabdikan menggeluti bidang kemahasiswaan yang pada tahun 1986 pernah saya tangani. Tentu saya harus belajar banyak, karena situasi dan sistem kelembagaan kemahasiswaan sudah sangat jauh



berbeda. Era reformasi mengkondisikan lembaga Intra Kampus menjadi lembaga pemerintahan mahasiswa. Tentu melayani para pejabat mahasiswa sangat berbeda dengan melayani para aktivis mahasiswa. Saya memerlukan upaya menyehatkan lembaga kampus dengan menata ulang dan melakukan review sistem kelembagaan. Tentu hal ini tidak mudah perlu roundtable diskusi mendalam dengan para pejabat mahasiswa. Akhirnya ditemukan format yang disepakati menjadi landasan konstitusi yang dipandang membuka akses independensi berkreaitifitas dan momot nuansa akademik bagi lembaga lembaga kemahasiswaan. Pemilu raya dilaksanakan dengan nama Reporma (rekrutmen pengurus organisasi Mahasiswa) untuk pengurus BEM IAIN SU diusung calon oleh HMJ dan untuk Senat Mahasiswa Institut (SMI) dengan sistem perwakilan dua satu orang tiap HMJ. UKK dan UKM diatur dengan AD ART tersendiri yang disetujui Rektor.

Untuk meningkatkan aktifitas lembaga mahasiswa dihimbau agar setiap kegiatan betnusa akademik dan keislaman. Beberapa terobosan untuk beasiswa dilakukan terutama kepada BUMN seperti PTPN III dan PTPN II serta BNI dan beberapa Pemda berdasarkan MOU kerjasama IAIN SU dengan Pemda Tingkat II. Untuk meningkatkan aktivitas mahasiswa diupayakan agar adanya asrama mahasiswa. Menag menyetujui untuk dibangun asrama atas biaya Depag Pusat namun karena suatu dan lain hal tidak dapat terealisasi. Untuk itu diupayakan ada jalur lain. Rektor setuju untuk menggunakan program Rusunawa Menpera. Usulan IAINSU direspon positif oleh Menpera dan kepada IAIN diberikan satu twin block Rusunawa yang mulai dikerjakan tahun 2008 akhir dan selesai Juni 2009. Dimaksudkan Rusunawa dapat diberdayakan untuk pembinaan mahasiswa baru yang berprestasi dan membentuk mahasiswa unggulan dalam disiplin ilmu sesuai prodi yang ada. Model pembinaan dilakukan adalah sistem pesanteren luhur. (Ma'had Aly) seperti dirintis UIN Malang.

## **Mengabdikan, membina diri, mendidik dan mencerdaskan bangsa**

Sejak semester III keinginan untuk mandiri dan dapat memanfaatkan ilmu pengetahuan yang dimiliki terus mengalir deras. Bukan saja karena tuntutan kehidupan tetapi juga didorong oleh keinginan mengikuti jejak mereka yang sudah sukses. Terlebih lagi pesan emak diwaktu menderita selalu menasehati saya agar jangan lupa beribadah dan belajar walaupun banyak kerja, mem-

bimbing orang lain walau kita menderita. Mungkin yang dimaksud emak membimbing itu adalah memanfaatkan ilmu agar berguna bagi orang lain sebab kalau menderita mana mungkin membantu harta atau uang tetapi walau menderita membantu dalam bentuk jasa mengajar, menasehati sharing masih tetap bisa. Karena itu saya menekuni kegiatan menjadi guru mulai dari guru di TPI tahun 1975 s/d 1979 menjadi guru di PAB Helvetia tahun 1975 s/d 1978 dan di Pesanteren YPII Helvetia mulai 1975 s/d 1983. Serta menjadi guru di Madrasah yang dibangun bersama Pak Sahbuddin KS di Tanjung Anom yang kemudian berubah menjadi Pesanteren Islam Tanjung Anom mulai tahun 1976 s/d tahun 1988. Selanjutnya sampai sekarang menjadi pembina pengawas Pesanteren tersebut.

Sejak menjadi dosen di IAIN SU, beberapa PTAIS juga meminta kesediaan waktu menjadi dosen. Pada tahun 1985 s/d 1988 sebagai dosen Agama Islam UISU fakultas Teknik, 1986 s/d 1998 sebagai dosen Agama Islam PTIK dibawah kerjasama Jepang dengan Departemen Perindustrian. Sejak tahun 1985 s/d 1988 sebagai dosen di IAIDU Asahan dan berlanjut dari tahun 2000 s/d sekarang. Pada tahun 1985 s/d 1988 dosen STAIS Sambu berlanjut dari tahun 2002 s/d 2007. Pernah menjadi dosen di STAIJM Tanjung Pura tahun 1987 dan dosen program kerjasama STAIS Rantau Prapat dengan IAIN SU.

Sekembali dari menyelesaikan studi S3 di Yogyakarta tahun 1999, sejak tahun 2001 sudah mulai menjadi dosen Program Pascasarjana IAIN SU. sampai saat ini.

Dalam rangka pengabdian masyarakat, sebagai pihak mengundang untuk memberikan ceramah agama baik dalam bentuk tabligh, khutbah Jum at di mesjid mesjid di Medan maupun ketika studi di Yogyakarta serta beberapa kota lain yang pernah meminta mengusi khutab di medjid seperti mesjid Arun Loksemawe, Mesjid Mukhlisin Bandung, maupun khutbah idul fithri dan Idul Adha di berbagai tempat diantara di Pertamina Pangkalan Berandan, Lapangan Merdeka Binjai, Mesjid Al Ma'ruf di kompleks Wartawan, Gelanggang Remaja Medan, ceramah ramadhan, ceramah agama melalui radio Alnora, radio Star FM, radio .

Sejak tahun 2000 s/d sekarang Aktif memberikan pelatihan dan penataran untuk guru agama se Sumatera Utara baik yang diadakan oleh Balat Diklat, LPMP Diknas Sumatera Utara maupun Mapenda Propinsi SU ataupun Mapenda Kabuoaten dan yang diselenggarakan oleh Madrasah Development Centre serta MP3A dan BMPM se Sumatera Utara.

Dalam pengembangan dan penyebarluasan ilmu saya juga banyak



diminta sebagai pemakalah atau nara sumber pada berbagai seminar tingkat perguruan tinggi, seminar tingkat daerah dan seminar nasional serta seminar internasional. Melakukan penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi untuk menyelesaikan studi serta beberapa penelitian lainnya baik kelompok maupun mandiri. Serta membimbing mahasiswa dalam penelitian dan penulisan skripsi dan thesis.

Beberapa kumpulan bahan /materi perkuliahan dan juga seminar diberbagai tempat disusun dan diterbitkan menjadi buku. Diantara buku yang dicetak dan dipublikasikan adalah: Administrasi Pendidikan, Supervisi Pendidikan, Kepemimpinan Pendidikan dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah, Pemberdayaan Pusat Sumber Belajar Madrasah, Pengembanagan Kurikulum Berbasis Kompetensi Pada Pendidikan Agama Islam, Pedoman Penelitian Praktis, Pedoman Praktis Membaca Al-Qur an, selain itu saya juga menulis artikel di beberapa jurnal seperti Miqat, Analitica Islamica, Tarbiyah, Al Itqan, Majalah Khutbah Jum at, dan beberapa surat kabar.

Disamping saya juga mengaktifkan diri pada beberapa lembaga ilmiah diantaranya sebagai Direktur Lembaga Studi Ilmu Agama dan sosial (LSIAS), Ketua Pusat Pengembangan dan Pengajian Pendidikan Islam, (P41) IAIN SU, ketua Lembaga Pengembanagan dan Pembangunan Agama (LP2A) ketua MP3A Propinsi Sumatera Utara. Pada tahun 2005 diberi kesempatan Allah SWT untuk ziarah menunaikan Ibadah Haji atas undangan Raja Arab Saudi, kemudian tahun 2007 menyelenggarakan umrah bersama isteri, tahun 2004 mengikuti seminar Internasional di Kuala Lumpur, 2006 mengikuti Jambore Internasional Malaka di Malaysia, tahun 2008 berkunjung ke Turki, 2008 memimpin rombongan S2 berkunjung ke Songkla University, USM, UM dan Singapura selanjutnya pada tahun 2009 berkunjung ke Yala University, PSU, PNU, UM dan menjadi nara sumber pada seminar Pendidikan Islam ASEAN untuk kerjasama IMTGT. Pusat pengkajian Islam dan Filsafat. Serta mengikuti Seminar International Pemikiran Pakar Islam Asia Tenggara di USM

## RIWAYAT HIDUP SINGKAT

### Data Pribadi

Nama	: Fachruddin
NIP	: 19531226 1982 03.1 003
Tempat & Tgl.Lahir	: Pangkalan Berandan 26 Desember 1953
Nama Ayah	: Zubir
Nama Ibu	: Zainab
Isteri	: Naisah, Dra.M.A ( 10-05-1957)
Anak	: 1. Muhammad Fachran Haikal, STP MM ( 27021980) 2. Muhammad Fachran Faisal SP, Msc(09081982) 3. Fatina Fachrina Ulfa (10101988) 4. Fatina Fachraini Elfa. (10101988)
Pangkat /Gol Ruang	: Pembina (IV/d)
Jabatan	: Guru Besar dalam bidang ilmu Administrasi Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara terhitung mulai 1 September 2010.

### Riwayat Pendidikan :

- SRI Al-Maarif Pangkalan Berandan tamat 1966
- MMP Al-Maarif Pangkalan Berandan 1967
- PGA 4 Thn Al- Maarif Pangkalan Berandan 1971
- SPIAIN Fillial Banda Aceh di Tanjung Pura 1973
- Sarjana Muda Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan 1977
- Sarjana Lengkap Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan, 1980
- Magister (S2) Pendidikan Islam PPS IAIN Sunan Kalijaga Jogjakarta, 1990
- Doktor (S3) Pendidikan Islam PPS IAIN Sunan Kalijaga Jogjakarta, 1999

## Riwayat Pekerjaan dan Tugas Tambahan

- Guru SMP/Madrasah Tsanawiyah /Madrasah Aliyah TPI Medan, 1978-1980
- Guru SMP/ MTS/MA PAB Hekvetia 1977 -1982
- Guru Pesanteren YPI I Helvetia 1978 – 1983
- Guru PGA Tanjung Anom 1977
- Guru MTS/ MAS Tanjung Anom 1978 -1985
- Kepala Sekolah dan Guru SMP Yayasan Pesanteren Tanjung Anom 1978 – 1988
- Kepala sekolah MTS dan MAS Yayasan Pesanteren Tanjung Anom 1979 – 1980
- Dosen tetap pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan 1982 s/d sekarang
- Dosen pada STAIS Sumatera 1986-1988
- Dosen Agama Fakultas Teknik UISU 1985 s/d 1988
- Dosen Agama pada Perguruan Tinggi Ilmu Kimia (PTIK) 1986-1988
- Pelaksana Harian Sekretaris Fakultas Tarbiyah IAIN SU 1984-1985
- Kepala Bagian Kemahasiswaan dan Alumni Biro Rektor IAIN Sumatera Utara 1985-1988
- Pembantu Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN SU priode 2000 – 2004
- Kepala Unit Peningkatan Mutu Akademik IAIN Sumatera Utara 2005-2006
- Pembantu Rektor III IAIN Sumatera Utara Priode 2005 – 2009.

## Karya Tulis / Publikasi

### ➤ Buku

- *Pendidikan Anak Prespektif Islam*, Yogyakarta: Mitra Offset, 1989
- *Keluarga Bahagia Lahan Yang Baik Bagi Pengembangan Generasi Yang Shaleh*, Medan : LSIAS, 1995
- *10 Kunci Keluarga Bahagia*, Medan : LP2A . 2003
- *Penelitian Praktis*, Medan, Pustaka Media Sarana, 1985, ISBN 979-96417-6
- *Metode Praktis Membaca Al-Qur an*, Medan : Pustaka Media Sarana cet ke VIII, 2008. ISBN, 79-8365-17-8
- *Administrasi Pendidikan*, cet.V, Bandung,: Cipta Pustaka Media, 2008, ISBN 979-96417-6

- *Supervisi Pendidikan* cet, VI , Medan MP3A – P4I, 2005
- *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah*, Medan : IAIN Prses, 2004
- *Pemberdayaan Pusat Sumber Belajar Madrasah*, Medan : MP3A dan P4I, 2005 ISBN, 979-8365-17-5
- *Pengembangan Professionalsisme Guru*, Medan : Pranata Offset, 2009
- *Komunikasi Religius Dalam Dunia Anak*, Dalam Al-Rasyidin,M.Ag (ed) Pendidikan & Psikologi Islami, Bandung: Cipta Pustaka Media, 2007. ISBN 979-3216-77-8
- *Akuntabilitas Pembelajaran Dalam Pendidikan Islam*, Jakarta Ciputat: Tariqi Press, 2008, ISBN 918-979-17853-3-6.

### ➤ Artikel

- *Pendidikan Islam Abad ke XXI*, Miqat, NO 53. Thn XVI,1989
- *Otonomi Pendidikan Upaya Pemberdayaaan Pendidikan Nasional*, Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan “Formasi, Bandung No 13 thn VII Maret 2006, ISSN 1412-1905
- *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, Jurnal Sain Sosial” Kahfi” Jakarta: Vol II No.1 Januari 2007,ISSN 1978-2454
- *Demokrasi Pendidikan Dalam Prespektif Islam: Telaaah Kurikulum Pembelajaran pada Lembaga lembaga Pendidikan Islam* Analytica Islamica, Vol 10, NO. 2, November 2008 Jurnal terakreditasi Kep.Dikti, Depdiknas Nomor 26/Dikti/Kep/2005. ISSN 1411-4380
- *Manajemen Pemberdayaan Sistem Pendidikan Islam*, Jurnal MP3A Prop.SU, Al-Itqan. Edisi IV No.4 Juli –September 2008 ISSN 1850-3288
- *Kebijakan Pendidikan Islam Membangun Sumber Daya Manusia*, Jurnal MP3A Edisi VI NO 6 Januari – April 2009 ISSN 1850-3288
- *Pengembangan Madrasah Unggul* , Jurnal MP3A, Al-Itqan, Edisi.III No.3 April-Juni 2008, ISSN 1850-3288
- *TQM Presfektive Islam*, Jurnal MP3A Al-Itqan Edisi VII, No 7 April- Juni 2009 ISSN 1850-3288.

### ➤ Penelitian

- “Materi Kurikulum Pendidikan Dalam Kandungan Surat Al-Fatihah, 1977, Risalah; Sarjana Muda FT IAIN SU

- “Pengaruh Elektirifikasi Terhadap Pola Pendidikan Non Formal Pendidikan Agama Desa Pinggiran Kota Medan,” 1980, Skripsi, Sarjana Lengkap Fakultas Tarbiyah IAIN SU
- *Pola Ijtihad Pendidikan Dalam Pengembangan Pendidikan Islam di Indonesia*, 1990 Thesis M.A untuk Pendsidikan Islam PPS IAIN Sunan Kalijaga Jogjakarta.
- *Keberdayaan Sistem Pendidikan Islam*; Telaah Sistematis Historis, 1999, Disertasi Doktor pada PPS IAIN Sunana Kalijaga Jogjakarta
- *Strategi Dan Metodologi Pembelajaran di Madrasah*, Mapenda Depag Prop. Sumatera Utara , 1998/1999.
- *Kemampuan Baca Al-Qur an siswa Sekolah Dasar Kota Madya Medan*, 1989, LPTQ Prop.Sumatera Utara.
- *Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah*, MP3A, 2004/2005
- *Pemberdayaan Pusat Sumber Belajar Madrasah*, MP3A dan BMPM Se Sumatera Utara. 2007.

#### ➤ **Makalah Seminar**

- *Otonomisasi Pendidikan*, Seminar Otonomisasi Pendidikan, STAIS, Aula Cadika, Lubuk Pakam, November 1999.
- *Pola Pengembangan LPTK-Agama* , disampaikan pada seminar peningkatan peran Fakultas Tarbiyah dalam Otonomi Daerah, Kerjasama Fak.Tarbiyah dengan Pemko Medan 2000.
- *Memanej Tingkah Laku Anak*, Seminar & Lokakarya, Upaya Pemberdayaan Pendidikan Dini Usia, Mukernas Persatuan Yayasan PADU-RA-TKA-TKI di Gelanggang IAIN-SU, 5 Oktober 2002
- *Peranan Keluarga Dalam Pembinaan Anak*, Nara Sumber pada Penataran Keluarga Bahagia Sejahtera Angkatan I Darma Wanita Propinsi Sumatera Utara, 17 -21 Oktober 2002 Wisma PHI.
- *Pendidikan Agama dan Era Globalisasi*, Narasumber pada Penataran & TOT Pengembangan Wawasan IMTAQ & IPTEK, Dipdikbud Propinsi Sumatera Utara, LPMPMedan 2004
- *Kurikulum Berbasis Kompetensi dalam Prespektif Islam*, Seminar Pendidikan Menghadapi Abad 21, Fakultas Tarbiyah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2004
- *Membangun dan mengembangkan Madrasah Unggulan* disampaikan pada Seminar MPK Muhammadiyah Prop.Sumatera Utara

- *Efektivitas Dinar dan Dirham dalam menghadapi Resessi*. Seminar Nasional YDD dengan Lembaga Keuangan Mikro, 2005
- *Sertifikasi Untuk Peningkatan Professionalisme dan Kesejahteraan Pendidik*, Seminar Sehari BMPM dan Pemkab Asahan dan UNA, 2006
- *Peningkatan Mutu Pendidikan dan Professionalisme Guru*, Seminar Nasional BMPM, El Sadr, Pemko Tanjung Balai, 2006.
- *Pendidikan Islam Menghadapi Tantangan Global*, Seminar Nasional IAIDU Asahan 2008.
- *Sistem Ekonomi Keuangan Islam*, Seminar Internasional; Yayasan Dinar Dirham, Mint Malaysia, GDI Abu Dhabbi, UEA, 2007.
- *Pengembangan Manajemen Pendidikan Bermutu*, Diklat Kepala Sekolah se kota Madya Medan 2006.
- *Pengembangan Strategi Pembelajaran Berwawasan Lingkungan*, Seminar Nasional, diselenggarakan Green Teacher Nasional, Dinas Lingkungan Hidup Prop.Sumatera Utara Hotel ASEAN Internasional, 2007
- *Pembinaan Generasi Muda Prespektif Islam*, Seminar Nasional Pelaksana Direktorat Pembinaan Kebangsaan, Prop. Sumatera Utara.
- *Manajemen Pemberdayaan Meningkatkan mutu Pendidikan di Indonesia*, Seminar Nasional, Memberdayakan SDM Indonesia, PW PMII,SU, Bina Graha, 2005
- *Pendidikan Karakter*, Seminar Sehari, Penyelenggara Perguruan Al-Ulum dan YPP Al-Ulum 2009.
- *ZISWA sebagai Sistem Administrasi Keuangan Pendidikan Islam Klasik*, Seminar BMPM Se Sumatera Utara, BP3TG, 2007
- *Manajemen Pendidikan Tinggi Asean*, Seminar USM, Penang –Malaysia 2007
- *Cabaran Pendidikan Islam Era Global*, Seminar Internasional, penyelenggara UPSI Malaysia dan UPI Bandung di Kuala Lumpur, 2004
- *Pemberdayaan Administarasi Manajemen Schoolarship Antar Negara Asean*, Dialog Internasional, Kedutaan Besar RI di Malaysia, Kuala Lumpur, 2007
- *Melacak Akar Tradisi Pendidikan Tinggi Islam*, Seminar Internasional, USM, Penang Malaysia, 2009 *Reka Ulang Kebijakan dan Starategi Pengembangan Pendidikan IslamKawasan Asia Tenggara (Studi Kasus Kebijakan Pendidikan Nasional Indonesia*, Seminar Internasional IMTGT, SEPSI,-USM, Penang Malaysia, 2009.
- *Pelayanan pendidikan dalam perspektif multikultural dari sudut pandangan agama Islam*, Seminar Direktorat Kepemudaan dan PWI Sumatera Utara, Hotel Asean, Medan. 2006

- *Sinergitas penegakan hukum: wujud kesadaran hak dan kewajiban asasi*
- *pendekatan dari aspek pendidikan*, Seminar Nasional , HAM , Fak.Syariah,
- 2007
- *Rekayasa Ulang Sistem Pendidikan Tinggi Islam*, Seminar Antar Bangsa
- USM –Penang Malaysia ,2009
- *Pengembangan Profesi Guru dan Pengawas*, Seminar Nasional, MP3A Jabal Nur Asrama Haji, Medan 2010.
- *Kebijakan Pendidikan Islam Bagi Pembangunan Sumber Daya Manusia*, Seminar Internasional, PPS IAIN-SU- STAIN Lhoksemawe dan PT Arun, Loksemawe, 2010.

#### Penghargaan dan Pelakat :

- Penghargaan dan Plakat dari Duta Besar Indonesia untuk Turki , 2007
- Penghargaan Plakat dari Universitas Ankara, atas Kunjungan ke Ankara 2007
- Penghargaan Plakat dari Universitas Istambul atas kunjungan ke Univ. Istambul Turki.2007
- Penghargaan dan Plakat dari Duta Besar Indonesia di Malaysia, atas kunjungan ke Kedutaan besar RI di Kuala Lumpur
- Penghargaan dan Plakat dari Rektor Universitas Malaya atas Kunjungan ke UM, Kuala Lumpur, 2008
- Penghargaan dan Pelakat dari Kolej Darul Ridzwan, Perlis Malaysia, Atas hubungan Kerjasama MP3A dan Kolej Darul Rizdwan
- Satya Lencana 10 Thn dari Presiden RI Tahun 2001
- Satya Lencana 20 Thn dari Presiden RI Tahun 2008

## **BAGIAN DUA**

# LANDASAN UTAMA ADMINISTRASI PENDIDIKAN ISLAM

# MANAJEMEN PEMBERDAYAAN DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA

Oleh: ***Fachruddin***

## Pendahuluan

**P**ermasalahan utama pendidikan Indonesia dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang, jenis dan satuan pendidikan termasuk didalamnya pendidikan Islam. Baik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Berbagai data menunjukkan bahwa pendidikan pada beberapa tahun terakhir ini masih belum menunjukkan perubahan yang menggembirakan meskipun tidak dapat dipungkiri terdapat beberapa sekolah dan madrasah menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan. Beberapa siswa dari kota-kota besar di Indonesia berhasil menyabet medali perak dan perunggu dari kejuaraan olimpiade matematika di Madrid bulan Juli 2008 tahun ini.

Semua pihak sesungguhnya telah menyadari kondisi pendidikan Nasional ini dan telah terbangun suatu pandangan visi bahwa pendidikan adalah kunci sukses pembangunan dan kemajuan suatu bangsa (Fergelind, 274, 1999). Keinginan untuk memposisikan pendidikan sebagai lokomotif penggerak pembangunan dan kemajuan telah lama dikumandangkan dan mengedepkannya sebagai panglima meminjam istilah Tilaar (2002) telah pula dicanangkan. Berbagai upaya pun telah dilaksanakan mulai dari pembaharuan paradigma pendidikan dan menjabarkannya dalam perangkat perundangan yang menjadi frame work pembaharuan/reformasi pendidikan nasional sampai kepada pelaksanaan pelatihan untuk guru dan peningkatan sarana fasilitas. Namun



sebagian besar masih tetap jalan ditempat dan sebagian lainnya masih memberi hatinkan. Agaknya kenyataan inilah yang menggelisahkan semua pihak. Tulisan yang disampaikan pada suatu seminar menggagas peningkatan mutu pendidikan nasional ini adalah suatu bentuk dari kegelisahan dan keterpanggilan untuk secara produktif berpartisipasi memberikan solusi melakukan manajemen pemberdayaan dalam peningkatan mutu pendidikan tersebut.

Tulisan ini memulai pembahasan dengan mengenal apakah itu manajemen pemberdayaan. mendeteksi berbagai factor involusi dalam pendidikan, selanjutnya melihat ragam upaya reinventing peningkatan mutu pendidikan dan kemudian dari analisis yang ada dilakukan upaya menkonstruksi manajemen pemberdayaan yang mungkin dilakukan ke depan.

## Manajemen Pemberdayaan

Manajemen menjadi sangat penting untuk menjalankan organisasi mencapai tujuan secara efektif. Pada dasarnya manajemen adalah cara pengelolaan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya secara baik dan benar. Penyerderhanaan makna ini tentunya tidak boleh menjadikan maknanya menyempit karena itu ada baiknya ditampilkan beberapa pandangan para ahli manajemen. Menurut Stoner manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan organisasi dan untuk menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Stoner & Freeman, 1992:4) Robbin menyatakan manajemen adalah proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. (Robbin dan Coulter, 1996:6) sedangkan Dubrin menyatakan manajemen sebagai proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making*, *organizing*, *leading* dan *controlling*. Pemanfaatan sumber daya secara optimal sebagaimana diisyaratkan dalam manajemen sesungguhnya menghendaki adanya suatu kompetensi yang optimal pula pada seorang manajer untuk mengelola sumber daya baik meliputi: sumber daya pekerja (*human resources*), keuangan (*financial resources*), barang dan bangunan (*physical resources*) dan data( *informational resources*) (Andrew J. Dubrin, 1990:13)

Dewasa ini manajemen telah berkembang sedemikian pesatnya sehingga terdapat ragam manajemen sesuai dengan perkembangan dan konteks

spesifiknya antara lain kita mengenal, manajemen kewirausahaan, manajemen resiko, manajemen konflik, manajemen stress, manajemen partisipatif, manajemen kinerja. Pada tulisan ini dikemukakan manajemen pemberdayaan. Untuk memahami lebih dekat manajemen pemberdayaan lebih dahulu harus disamakan persepsi bahwa manajemen jenis ini adalah manajemen yang diterapkan untuk pemberdayaan. Pemberdayaan bermakna memberikan keberdayaan atau kekuatan (*give to power*) menghadapi berbagai perubahan dan pengaruh perubahan sehingga dalam kondisi apapun dapat berjalan secara optimal efektif efisien mencapai tujuan. Pemberdayaan sesungguhnya adalah artikulasi dari kebutuhan untuk adanya perubahan baik dipengaruhi oleh kekuatan eksternal ataupun internal Kreitner dan Kinicki menyatakan kekuatan eksternal itu antara lain, (1) *demographic characteristics*.

Dewasa ini terdapat trend bahwa tenaga kerja makin beragam dan terdapat peluang untuk mengembangkan usaha dalam keberagaman itu secara efektif karenanya organisasi perlu mengelola keberagaman itu secara efektif jika menginginkan mendapat kontribusi dan komitmen maksimum dari perkerjanya. (2) *Technological Advancements*, perubahan terjadi karena tersedianya teknologi informasi menjadi daya dorong perubahan yang terbesar untuk perubahan karena itu tidak ada alasan untuk tidak berubah bersama kemudahan teknologi itu. (3) *Market Changes* perubahan pasar disebabkan berbagai faktor, ekonomi, politik, serta perubahan global lainnya, menyebabkan semua organisasi harus merubah dan mengupayakan perubahan untuk dapat berdaya menghadapi perubahan pasar itu. (4) *social and political pressures*, terjadi karena perubahan kekuasaan, konflik kepentingan, persaingan bisnis, dan lain sebagainya. Sedangkan kekuatan internal antara lain adalah : (1) *Human resources problems/ prospect*. Pada ketenagaan ini masalah dapat timbul karena mispersepsi dikalangan pekerja, ketidakpuasan kerja, dan lain sebagainya. Organisasi harus mampu merespon masalah ini dengan berbagai pendekatan seperti mendesain pekerjaan, konflik peran, memberi penghargaan prestatif dan partisipasi aktif pekerja. (2) *Managerial behavior/decisions* adanya konflik antara pimpinan dan bawahan. Perlu upaya untuk interpersonal training ataupun bentuk lain reorganisasi struktural.

Pada dasarnya perubahan terdiri dari dua bentuk perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Menurut Greenberg dan Baron (1997:550) perubahan terencana adalah :

- 1) *Changes in products or service* (perubahan dalam produk atau jasa).

- 2) *Changes in organizational size and structur* (perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi)
- 3) *Changes in administration system* (perubahan dalam sistem administrasi).
- 4) *Introductions of new technologies* (introduksi teknologi baru)

Sedangkan perubahan tak terencana meliputi:

- 1) *Shifting employee demographics* (pergeseran demografis pekerja)
- 2) *Performance gap* (kesenjangan kinerja)
- 3) *Government regulation* (peraturan pemerintah)
- 4) *Global competitions* (kompetisi global)
- 5) *Changing economic conditions* (perubahan kondisi ekonomi).
- 6) *Advances in technology* (kemajuan dalam teknologi)

Perubahan yang terencana dapat mengalami kendala disebabkan perubahan tak terencana. Manajemen perubahan mempertimbangkan berbagai kekuatan internal dan eksternal perubahan termasuk pula kemungkinan efek dari perubahan tak terencana. Untuk meningkatkan mutu pendidikan tentulah perlu didekati dengan mengembangkan prinsip prinsip kerja manajemen pemberdayaan ini.

Faktor–Faktor involusi dalam system pendidikan.

Reformasi dibidang pendidikan yang paling mendasar telah dilakukan adalah melakukan review terhadap sistem pendidikan nasional. Berdasarkan hasil analisis dari berbagai sumber terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya involusi atau penurunan mutu pendidikan dan tidak terjadi peningkatan secara merata, antara lain

Pertama: penyelenggaraan pendidikan menggunakan pendekatan *production function* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Dilaksanakan dengan hanya melihat dari aspek in-put yang baik akan menghasilkan out-put yang baik. Pada hal sub-sistem proses juga sangat menentukan out-put pendidikan yang baik.

Kedua: penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik sehingga sekolah sangat tergantung pada keputusan birokrasi, yang berakibat sekolah kehilangan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaga termasuk untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Ketiga: minimnya peranserta masyarakat, partisipasi pada umumnya selama ini lebih banyak bersifat dukungan dana bukan pada dukungan proses pendidikan yaitu pada pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas (E.Suparman, 2, 2007).

Keempat: peran guru hanya sebatas tenaga pengajar bukan pembelajar, akibatnya pembelajaran sama sebagai proses pump sistem bukan suatu proses production sistem dimana pengalaman belajar secara optimal diolah menjadi kompetensi dan mampu berkembang dan diaplikasikan untuk kepentingan kehidupan dan peningkatan kualitas hidup.

Kelima: kurikulum diposisikan sebagai acuan baku, tidak diposisikan sebagai frame work yang dapat dan harus dikembangkan secara kreatif.

Keenam: evaluasi cenderung dilakukan pada menilai hasil seyogianya dilakukan secara simultan antara penilaian hasil dan proses.

Dalam memenej pemberdayaan peningkatan mutu Keenam faktor ini harus lah dicermati secara akurat dan komprehensif dalam bentuk melakukan reinventing. Untuk selanjutnya dari pencermatan itu dapat disusun upaya untuk melakukan empewering

## Upaya re–inventing peningkatan mutu pendidikan.

Sampai saat ini ada beberapa upaya yang terus menerus dilakukan antara lain melakukan reformasi yang mendasar dengan mereview undang undang sistem pendidikan nasional no 2 tahun 1989 menjadi UUSPN no 20 tahun 2003 serta melengkapi dengan UU no 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta PP No 19 tahun 2005 tentang Standard Nasional Pendidikan dan peraturan menteri tentang petunjuk pelaksanaan dan teknis berbagai pentarapan aturan tersebut.

Berlandaskan aturan tersebut telah dilakukan pendidikan dan pelatihan tenaga guru, program peningkatan kualifikasi guru, pendidikan profesi, sertifikasi guru dalam jabatan, akreditasi sekolah. penyediaan dan perbaikan sarana/ prasarana pendidikan, peningkatan mutu manajemen sekolah, peningkatan kesejahteraan guru, dengan mengadakan tunjangan profesi dan tunjangan fungsional bagi yang belum tersertifikasi, bantuan bantuan lainnya untuk peningkatan mutu serta pengembangan dan perbaikan kurikulum.

Dalam rangka re inventing manajemen peningkatan mutu ini pendekatan *education production function*, sub system in put dan proses harus mendapat

penekanan yang signifikan. Dipihak lain untuk proses yang berkualitas diperlukan guru yang dengan kualifikasi sesuai dan berkualitas, berkompetensi yang baik meliputi kompetensi akademik, sosial, personal dan professional. Untuk itu pelaksanaan sertifikasi, pendidikan lanjut, dan pendidikan profesi menjadi kebutuhan yang utama. Program ini jelas pekerjaan luar biasa mengingat pendidik di negara ini jumlahnya sangat besar baik guru negeri maupun swasta.

Seiring dengan itu masalah kesejahteraan dan jaminan hidup perlu mendapat perhatian. Berbagai pihak harus memiliki komitmen agar dapat mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru yang jelas selama ini sangat rendah, bahkan ada yang menyebutkan dibawah upah minimal regional. Kreitner dan Kinichi (2001:671) memasukkan masalah kesejahteraan atau penghargaan ini (*nonreinforcing reward system*) sebagai faktor kesepuluh dari resistensi untuk berubah .

Selanjutnya guna mengoptimalkan peran lembaga pendidikan dilakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (*school based management*) suatu sistem pengelolaan sumber daya sekolah secara serasi mandiri dan melibatkan stake holder yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.

Penerapan MBS akan memunculkan profil sekolah mandiri antara lain:

1. Pengelolaan sekolah akan desentralistik
2. Perubahan sekolah akan lebih didorong oleh motivasi daripada diatur oleh luar sekolah
3. Regulasi pendidikan menjadi lebih sederhana
4. Peranan pengawas bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi, dari mengarahkan menjadi memfasilitasi dan dari menghindari resiko menjadi mengelola resiko.
5. akan mengalami peningkatan manajemen.
6. dalam bekerja akan menggunakan *team work*.
7. pengelolaan informasi akan mengarah ke semua kelompok kepentingan sekolah
8. manajemen sekolah akan lebih menggunakan pemberdayaan dan struktur organisasi akan lebih datar sehingga akan lebih sederhana dan efisien.

Diantara masalah terjadinya involusi pendidikan adalah sistem kurikulum yang hanya bersifat subjek akademik menekankan pencapaian tujuan kurikulum. Pola ini menghartarkan peserta didik menjadi mengetahui tetapi tidak menguasai dan mampu menerapkan ilmu yang dipelajari. Perubahan kurikulum menjadi kurikulum berbasis kompetensi yang dalam aplikasinya menetapkan standar kompetensi lulusan dengan indikator pencapaian yang optimal disesuaikan pada situasi kondisi yang melampaui standar minimal yang ditetapkan. Pola penerapan KBK telah diatur dalam bentuk kurikulum tingkat satuan Pendidikan (KTSP). Penetapan suatu model dan pola tentunya harus dilakukan secara komprehensif tidak boleh sekedar ganti baju atau nama. Secara teoritis kurikulum yang dikembangkan ini sangat memungkinkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan kualitas pendidikan. Untuk mendukungnya pengenalan, pemahaman dan pelatihan yang intensif dan penerapan berbagai model dan strategi pembelajaran aktif sangat perlu diintensifkan.

## Manajemen pemberdayaan peningkatan mutu

Sangat disadari suatu perbaikan atau peningkatan tentu tidak dapat dilakukan dengan proses secara tiba-tiba . Menuntut suatu hasil perubahan itu secara instan tentulah tidak arif dan tidak adil. Dari berbagai realita yang terpantau beberapa waktu dari proses *continuous improvement* ini adalah beberapa hal yang harus segera ditata pemberdayaannya antara adalah:

Pertama: keseriusan para tenaga pendidik pada Madrasah untuk meningkat kualitas pembelajaran, kualitas diri meliputi kompetensi guru yang ditetapkan. Diperlukan kesadaran yang lahir dari lubuk hati nurani yang paling dalam untuk mengembangkan dirinya menjadi guru efektif dan kreatif. Semua upaya pemberdayaan eksternal akan sia-sia belaka bila tidak disertai dengan adanya pemberdayaan dari dalam diri guru. Langkah ini perlu diikuti dengan membuat perencanaan pemberdayaan. Menurut Greenberg dan Baron (1997:550) perubahan terencana adalah:

- 1) *Changes in products or service* (perubahan dalam produk atau jasa). Dalam hal ini guru harus meningkatkan mutu kinerjanya dan mutu pembelajaran yang tentunya dimulai dengan meningkatkan kompetensi akademik dan kompetensi professional.
- 2) *Changes in organizational size and structure* (perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi) tentunya pada tingkat kelas para guru juga harus

mengembangkan perencanaan untuk melakukan perubahan perubahan bentuk dan pola organisasi pembelajaran termasuk melakukan pembaharuan dalam memenej kelas.

- 3) *Changes in administration system* (perubahan dalam sistem administrasi). Para guru harus pula melakukan perencanaan dalam merubah sistem administrasi pembelajaran menjadi lebih efektif dan inovatif .
- 4) *Introductions of new technologies* (introduksi teknologi baru) Untuk ini perlu dimenej kemajuan kemampuan untuk untuk mendisain pembelajaran secara otentik dan mengembangkan kompetensi profesi yang lebih akurat dengan memanfaatkan teknologi informasi pada proses pembelajaran.

Untuk itu para guru pendidikan Islam perlu mereview dan menselaraskan pola pembelajaran. Kecenderungan untuk memperjelas pola lama dengan kemasan baru adalah gejala wajar dan umum. Toleransi untuk itu dapat diterima sepanjang tidak menjadi kontra produktif. Karenanya suatu upaya pengorganisasian pengalaman belajar yang kondusif dan full-meaning perlu dilakukan oleh setiap tenaga pendidik.

Kedua: hal yang paling mendasar lainnya dalam pengembangan MBS pada lembaga pendidikan Islam adalah sekolah harus diberdayakan menjadi sekolah efektif yang didukung oleh SDM yang professional. Arah pemberdayaan yang perlu ditempuh adalah membina guru agar memiliki sikap mental dan pandangan bahwa :

1. pekerjaan adalah miliknya.
2. bertanggung jawab
3. memiliki kontribusi terhadap pekerjaannya
4. mengetahui posisi dirinya dan memiliki control terhadap pekerjaannya.
5. pekerjaan merupakan bahagian hidupnya.

Ketiga: Dalam memberdayakan Madrasah/sekolah menjadi madrasah/sekolah efektif adalah dengan membangun manajemen sekolah dengan karakteristik sebagai berikut.

1. visi misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal.
2. memiliki out put yang selalu meningkat setiap hari
3. lingkungan marasah/sekolah yang aman, tertib menyenangkan

4. Seluruh personil memiliki visi misi dan harapan yang tinggi untuk berprestai secara optimal
5. Memiliki evaluasi yang kontiniu dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik.

Keempat: Dalam jangka panjang diperlukan sistem pendidikan tenaga keguruan yang lebih komprehensif. Beberapa pola /model yang banyak dipertimbangkan adalah terselenggarakannya sekolah guru yang sejak dini mendidik bakat dan minat, kepribadian dan wawasan serta ketrampilan keguruan dan keilmuan yang mampu untuk tiap jenjang dan jenis kependidikan. Untuk tenaga pendidik dari non keguruan dikembangkan pendidikan profesi keguruan sedangkan untuk pendidikan tinggi dikembangkan pendidikan tinggi keguruan dan sarjana saintek yang direkrut menjadi guru atau memilih profesi keguruan maka kepada mereka sebaiknya mengikuti pendidikan keguruan.

Kelima: dalam menjamin mutu (quality –assurancance) para guru perlu dibekali dengan kemampuan untuk melakukan *classroom action research* yaitu penelitian tindakan kelas dengan demikian mereka bisa melakukan perbaikan mutu pembelajaran yang dilaksanakannya..

Keenam: uapaya untuk meningkatkan mutu haruslah dimulai dengan peningkatan kualitas ketenagaan itu sendiri. Sebagai pekerjaan profesi maka uapaya untuk melakukan penilaian kinerja dan adanya pengakuan profesi menjadi suatu tuntutan utama . Dalam hal ini berbagai organisasi profesi keguruan agama haruslah meberikan sumbangan yang positif bagi pemberdayaan tenaga pendidik Islam. Selanjutnya program serifikasi guru dalam jabatan perlu diintensifkan agar dapat memacu para pendidik memperbaiki kualitas diri dan kompetensi.

Ketujuh, Mengaitkan kompetensi dengan kompensasi/ gaji adalah suatu hal yang wajar. Karena itu kesejahteraan guru dalam upaya peningkatan mutupendidikan harus dipandang menjadi suatu paket. Dengan kata lain peningkatan mutu pada dasarnya terkait dengan kesejahteraan dan demikian sebaliknya.

Ketujuh prioritas ini dalam mewujudkannya harus dilakukan dalam prinsip kerja manajemen perubahan yang dimulai dengan adanya perubahan prilaku dan budaya organisasi para pendidik.

## Penutup

Sebagai sub sistem pendidikan nasional pendidikan Islam yang terselenggara dalam satuan pendidikan agama dalam bentuk Madrasah dan di sekolah serta pendidikan keagamaan tentu perlu mengembangkan manajemen pemberdayaan dalam peningkatan mutu ini dengan berbagai langkah strategis yang dikemukakan.

Perencanaan Perubahan sebagai prinsip dasar manajemen pemberdayaan haruslah dijalankan lebih intensif untuk dapat menerapkan police lanjut dari program continous improvement (peningkatan berkelanjutan) sebagai inti dari manajemen pemberdayaan dan peningkatan mutu pendidikan Islam di Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Davies, Brent and Linda Elison, (1999), *Strategic Direction and Development of the School*, New York: Routledge.
- Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku 1 dan 2, Jakarta.
- Dubrin, Andrew J, (1990), *Essensial of Management*, Ohio, South Western Publishing Co:
- Eman Suparman, (2008), *Manajemen Pendidikan Masa Depan*. html file, download 7/16/2008.
- Fergelind, Saha, dalam Albach, (1988), *Comparative Education*, London: Mac Milan.
- Greenberg, Jerald and Robert A Baron, (1997), *Behavior in Organization*, New Jersey, Printice Hall International, Inc.
- Robbin Stephen P, (2003), *Organization Behavior*, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Stoner James A and R. Edward Freeman, (1992), *Management*, New Jersey, Printice Hall.
- Tilaar, HAR, (2002), *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*, Remaja Rosda Karya.

# FILOSOFI ADMINISTRASI PENDIDIKAN

## Strategi Peningkatan Kompetensi Dosen

Oleh: **Syahrur**

## Pendahuluan

Kompetensi digambarkan sebagai karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan, dan akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya. Berkaitan dengan kompetensi individu, Johnson (1974) dikutip oleh Makmun (1996) dan Kusumastuti (2001: 57), memaknai kompetensi sebagai salah satu penampilan yang rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dengan penuh kesenangan.

Dari batasan tersebut kompetensi adalah suatu penampilan spesifik yang rasional sebagai harmoni dan pemilihan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh keberhasilan. Kompetensi keterampilan dan pengetahuan seorang dosen cenderung dapat dilihat, karena berada dipermukaan. Kompetensi keterampilan dikembangkan melalui pengalaman atau pelatihan, sedangkan kompetensi pengetahuan dikembangkan melalui pendidikan formal maupun pertumbuhan jabatan yang ditampakkan pada kemampuan melaksanakan tugas sesuai keahlian dan kewenangan profesionalnya.

Kompetensi konsep diri, watak, dan motif bersifat lebih tersembunyi, lebih dalam, dan berperan sebagai sumbu dari kepribadian yang sudah barang tentu lebih sulit untuk dikembangkan. Kompetensi konsep diri sangat dipengaruhi oleh kepercayaan seseorang baik berkaitan dengan keimanan maupun keper-



cayaan lainnya. Kompetensi konsep diri yang dikembangkan melalui suatu sistem yang dapat memberikan kepercayaan, akan berpengaruh positif terhadap watak atau mental dan menunjukkan nilai-nilai yang dapat mendorong peningkatan tanggung jawab serta kejujuran.

Pendapat Davenport (1999) yang dikutip oleh Kusumastuti (2001: 59) mengemukakan bahwa kompetensi adalah *capacity for action*, merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja. Ornstein (1980: 50) mengartikan kompetensi sebagai bagian spesifik dari perilaku yang dapat dijelaskan dengan pengelolaan yang diperlukan dalam suatu keseluruhan pengajaran yang manual atau dalam sistem penilaian pendidik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi menunjukkan karakter sikap, perilaku, kemauan, dan kemampuan melaksanakan tugas profesional dilandasi oleh ilmu pengetahuan dan berimplikasi pada keterampilan. Sedangkan kompetensi konsep diri yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi atau kondisi di tempat kerja, terbentuk dari kombinasi watak, konsep diri, dan motif sebagai bagian integral dari pengetahuan dan keterampilan seseorang sesuai dengan wewenang profesionalnya.

## Profesionalisme Mendukung Kinerja Dosen

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti unjuk kerja atau prestasi kerja seorang dosen. Meler (1985) menyatakan kinerja sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Grounland (1992: 86) mendefinisikan kinerja sebagai penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja yang sesuai prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah. Untuk kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu individu sebagai kemampuan institusi, dan situasi berlangsungnya fungsi pekerjaan pelayanan mengajar selama satu periode waktu tertentu sebagai kondisi ekstrim.

Penilaian kinerja menurut Schuler dan Jackson (1999: 3) dilakukan dengan sistem formal dan terstruktur yaitu mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil untuk mengetahui produktivitas dan kemampuan bekerjasama satu dengan lainnya sehingga organisasi memperoleh manfaat. Penilaian kinerja dikelompokkan menjadi: (1) evaluasi yang menekankan perbandingan antar individu; (2) pengembangan yang menekankan perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu; (3) pemeliharaan sistem; dan (4) dokumentasi keputusan-keputusan sumber

daya manusia. Penilaian kinerja dalam mencapai tujuan tergantung pada seberapa jauh organisasi berhasil menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran-sasaran strategik.

Dalam melakukan pelayanan belajar, dosen sebagai pemimpin dan manajer menurut Hinrichs dan Hollenbeck (1991: 225) perlu membiasakan diri untuk (1) mengelola waktu; (2) memilih apa yang dapat berkontribusi; (3) mampu mengidentifikasi dan memobilisasi kekuatan dan kepentingan efektivitas produksi; (4) mampu mengatur prioritas tugas; dan (5) mampu membuat keputusan secara efektif. Sikap yang dipraktikkan oleh para pengajar di perguruan tinggi akan menimbulkan etos yang penuh pengabdian.

Dosen sebagai pemimpin yang efektif, menurut Hinrichs dan Hollenbeck (1991: 227) perlu memperhatikan dan mengetahui: (1) kekuatan lembaga pesaing dilihat dari segi popularitas, pasar, teknologi, produk, dan kemampuan berkompetisi; (2) kemampuan dan keterkaitan yang kuat antara perusahaannya dengan bidang garapan yang sejenis secara umum; (3) reputasi personal yang baik di bidang terkait; (4) kemampuan dan keterampilan person yang kuat, seperti kemampuan analisis, memutuskan, berfikir, rasa simpati, dan sebagainya; (5) nilai integritas yang tinggi dan menghargai pihak lain baik individu maupun kelompok; dan (6) memiliki motivasi, rasa percaya diri, dan energi yang tinggi. Artinya, bakat dan hasrat intelektual sebagai modal penting sudah harus ada di dalam diri dosen.

Dengan demikian penilaian kinerja dosen pada suatu sistem formal dan terstruktur adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil untuk mengetahui seberapa produktif, dan apakah dapat bekerjasama satu dengan lainnya atau lebih efektif sehingga perguruan tinggi memperoleh manfaat dari kinerja dosen tersebut. Kinerja dosen menggambarkan keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja secara sistematis yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan, dan jumlah.

## Model Manajemen Strategik Pengembangan SDM di Perguruan Tinggi

Manajemen strategik dapat menghasilkan produk yang kompetitif dengan pesaing, *produceability*, dan fleksibel. Proses strategi manajemen yang baik menghasilkan produk manajemen yang kompetitif dengan pesaing

dan selanjutnya strategi tersebut dapat dikembangkan khususnya yang berkaitan dengan business idea (produk utama), proses, dan kualitas.

Untuk membahas model manajemen strategik dalam mengembangkan SDM, pada bagian ini dielaborasi pandangan-pandangan sebagaimana yang dikemukakan oleh Tuominen (2000) yang menyebutkan empat model manajemen yaitu “*strategic management*”, “*product management*”, “*process management*”, dan “*development management*”; dan Rowe, et. Al. (1989) mengenai model empat faktor dalam manajemen strategik yaitu “*strategic planning*”, “*resource requirement*”, “*organizational structure*”, dan “*strategic control*”.

Dikemukakan oleh Tuominen (2000: 3-9) bahwa strategi manajemen adalah kemampuan untuk menetapkan produk utama dari suatu lembaga, merumuskan rencana dan melaksanakan gagasan tersebut, serta membawa rencana tersebut berhasil dan berkembang. Rumusan itu harus dapat difahami oleh semua komponen dalam lembaga tersebut sehingga masing-masing dapat berkontribusi lebih besar. Strategi manajemen harus mencakup marketing, kebutuhan pelanggan, produk, layanan, dan keuntungan berkompetisi sebagaimana diuraikan berikut ini:

*Pertama*, produk strategi manajemen. Melalui produk dan layanannya, lembaga menciptakan nilai tambah bagi para pelanggan. Produk dan layanan harus dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang lebih baik daripada yang diberikan oleh pesaing. Jenis produk dan cara memproses produk harus diperhatikan karena memiliki dampak terhadap pemrosesan. Demikian juga dalam hal efisiensi dan kualitas. Sektor ini harus memperhatikan persaingan, produktivitas, fleksibilitas, dan produk yang dapat mengungguli pesaing terutama kemampuan memuaskan pelanggan.

*Kedua*, strategi proses manajemen. Produk dan layanan merupakan hasil pengembangan dan proses produksi yang saling mendukung. Kerangka struktur dan bentuk keahlian, menentukan lingkaran waktu, fleksibilitas, efisiensi anggaran, dan kualitas seperti didambakan para pelanggan. Dalam hal strategi proses manajemen, yang harus diperhatikan adalah kualitas, efisiensi, fleksibilitas, dan antusiasisme layanan yang sangat tinggi.

*Ketiga*, *development management*. Suatu lembaga harus selalu mengembangkan produk utama, proses, dan keterampilan karyawan. Misalnya, lembaga dapat mengembangkan produk utama dengan cara mencari dan memilih pasar serta segmen pelanggan baru, kemudian secara sengaja didesain produk khusus untuk mereka. Hal itu selain akan berpengaruh pada waktu pemrosesan yang diperlukan, juga mendorong dikembangkannya kemampuan karyawan

dalam mempelajari dan memahami para pelanggan. Kemampuan yang dimaksud meliputi gagasan pokok produk, proses, dan kompetisi.

Model strategi manajemen pengembangan SDM secara skematik diringkaskan dalam gambar 2.9 yang diadaptasi dari model pengembangan manajemen yang dikemukakan oleh Tuominen (2000: 3). Secara ilmiah, model tersebut menggambarkan pergerakan empat faktor penting dari fungsi manajemen yang sangat menekankan pada nilai organisasi. Tanpa nilai ini organisasi, tidak akan dapat mengembangkan misi, tujuan, dan sasaran.

Dalam model empat faktor ini terdapat bagian-bagian yang merupakan komponen utama, tetapi masing-masing dipengaruhi oleh empat faktor lain yang berada di sekelilingnya, yaitu melalui perencanaan yang mengacu kepada lingkungan eksternal, penggunaan sumber-sumber organisasi yang telah diseleksi dengan ketentuan yang dipersyaratkan, struktur organisasi yang adaptabel dan fleksibel, dan kontrol atau pengawasan oleh pihak internal terhadap kinerja organisasi yang memperoleh suatu strategi. Fungsi strategi berkenaan pula dengan operasi internal organisasi termasuk alokasi SDM, fisik, dan sumber dana agar dapat berinteraksi secara optimal dengan faktor lingkungan eksternal.

Strategi management	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pasar</li> <li>➤ Mahasiswa (costumers)</li> <li>➤ Kebutuhan mahasiswa dan dosen</li> <li>➤ Pelayanan</li> </ul>	
<b>Product menagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitas perencanaan, struktur organisasi, sumberdaya, dan pengawasan</li> <li>➤ Kemampuan berproduksi; dan</li> <li>➤ Fleksibilitas</li> </ul>	<b>Process management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kualitasa perencanaan, struktur organisasi, ksumberdaya dan pengawasan</li> <li>➤ Efisiensi</li> <li>➤ Fleksibilitas; dan</li> <li>➤ Semangat</li> </ul>
Development strategeic management	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gagasan bisnis;</li> <li>➤ Produk</li> <li>➤ Proses, dan</li> <li>➤ Kemampuan bersaing</li> </ul>	

Model Manajemen Strategi Pengembangan SDM (Tuominen, 2000:3)

## Model Manajemen pengembangan empat faktor

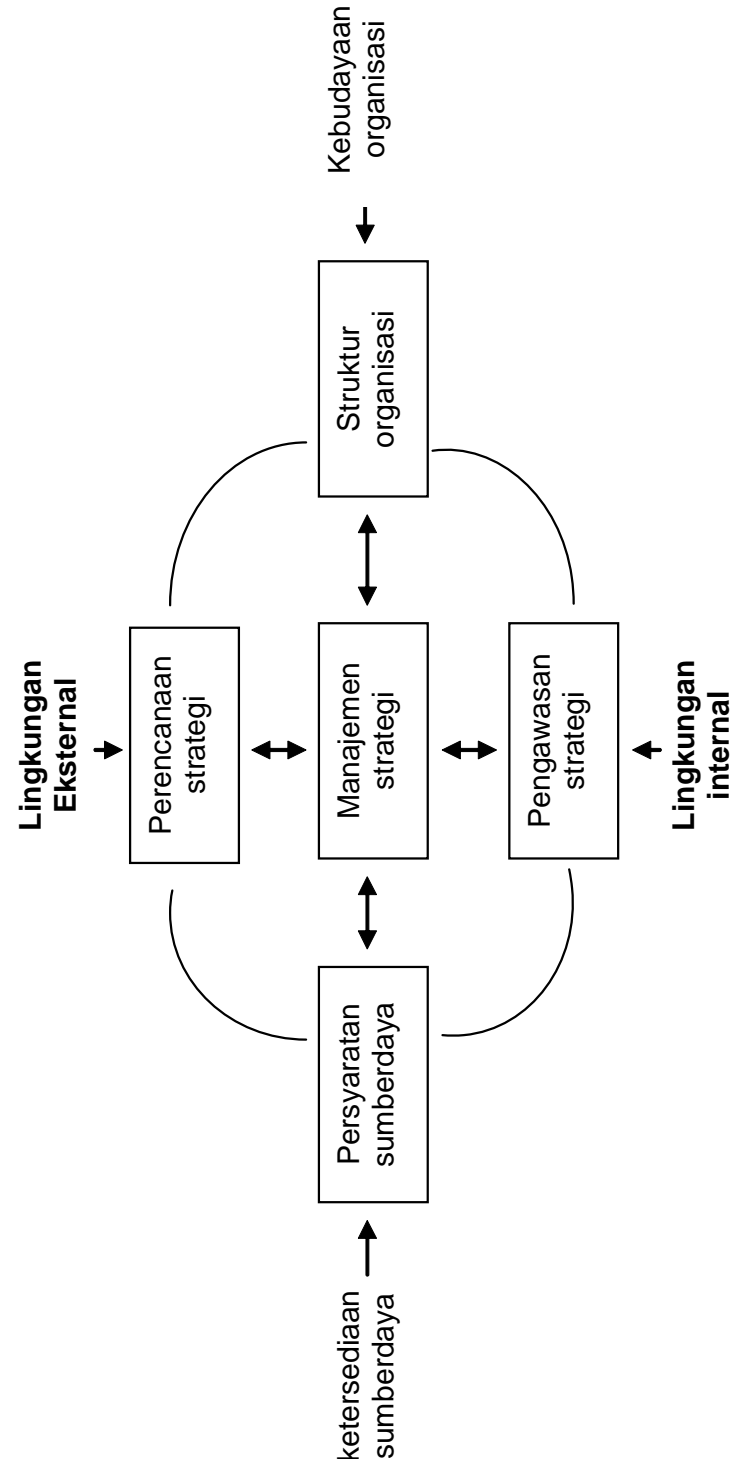
Manajemen strategik yang dikembangkan oleh Rowe, at al 92000) terdiri atas empat faktor besar yang masing-masing dipengaruhi oleh faktor lain, sebagaimana diuraikan berikut ini:

- 1) Strategi perencanaan merupakan penghubung utama antara strategi manajemen dengan lingkungan eksternal dari organisasi. Ini merupakan suatu lingkungan eksternal dari organisasi. Ini merupakan suatu faktor yang memerlukan analisis secara mendalam terutama faktor eksternal termasuk anamcaman, peluang, kekuatan, dan kelemahan organisasi. Strategio perencanaan juga merupakan cara atau alat yang diperlukan oleh eksekutif untuk meningkatkan ndan memajukan perusahaan dengan jalan mendelegasikan kewenangan dan tanggung jawab. Berikutnya perlu diformulasikan alternatif strategik yang mendukung peluang eksternal dan kekuatan internal, setelah itu baru digali alternatif dalam bentuk action plan yang sesuai dengan sumberdaya yang ada. Perencanaan strategik juga harus menenukan apakah struktur tidak resmi suatu organisasi, kultur dan gaya pembuatan keputusan para manajer dapat membantu menghindari pelaksanaan suatu stratgi. Dari sisi lain, eksikatif merupakan faktor penting dalam memperoleh kesuksesan implementasi. Itulah sebabnya perencanaan strategik harus memperhitungkan apakah suatu strategi sesuai dengan gaya kepemimpinan manajer sebuah organisasi. Unsur darsar perencanaan strategik adalah visi yang ingin dicapai, dsar pijakan atau aturan yang digunakan, perkembangan perusahaan untuk mencapai kemapanan yang stabil, dan berfokus pada gagasan suibstantif. Moto yang harus diperhatikan adalah prencanaan strategik yang salah menimbulkan kehancuran, perencanaan strategik yang benar mendatangkan kesuksesan, dan perencanaan strategik hendaknya merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan dengan dmikian, strategi perencanaan institusi merupakan tugas penting yang dapat menjaga lembaga yang tetap di depan dalam kemampuan bersaingnya. Institusi yang sangat berhasil memperhatikan keunggulan kompetitif atas para lawan-lawanya. Ditandai dengan jelasnya solusinya dalam pola pikir kreatif dari para eksekutif puncak yang membuatnya.
- 2) Sumber daya yang memenuhi persyaratan (resource requirement) sebagai penghubung strategi manajemen dengan sumberdaya organisasi seperti keuangan, sarana prasarana, lahan, informasi, kemauan, maupun pegawai dan personalia. Prencanaan strategik harus dapat menetapkan sumberdaya yang dipersyaratkan dan berbagai cara menguasai dan

mengatur alokasi, dalam memformulasikan alternatif strategi. Perencana harus bertanya apakah strategi ini dapat sukses dengan sumberdaya organisasi yang telah tersedia. Berbagai cara menganalisis dapat digunakan dengan menilai dan mengukur sumberdaya, bahkan apabila mungkin sekaligus merencanakan alokasi berbagai kekuatan atau sumberdaya.

- 3) Struktur oraganisasi menghubungkan manajemen strategik dengan realitas organisasi dalam merumuskan strategi alternatif, perencanaan mengembangkan struktur organisasi dalam strategi cocok dengan tujuan, sasaran, kekuatan karyawan, unit prosedur operasional organisasi, dan sebagainya; atau apakah cocok dengan prosedur dan sistem komunikasi untuk memonitor suatu performansi. Kalau tidak, maka suatu strategi organisasi harus diubah sehingga sesuai dengan strategi. Perencan strategi juga harus menentukan apakah struktur “tidak resmi” dari suatu organisasi, kultur, dan gaya pembuatan keputusan para manajer dapat membantu menghindari kegagalan pelaksanaan suatu strategi. Gaya kepemimpinan, nilai operasional, visi eksekutif puncak mungkin saja merupakan faktor paling dominan dalam memperoleh suksesnya implementasi. Itulah sebabnya, jpara pjerencana strategi harus mempertimbangkan apakah suata sesuai dengan gaya kepemimpinan manajer organisasi.
- 4) Strategi kontrol menghubungkan strategi dengan implementasi, dimana faktor internal dapat dilibatkan dalam monitoring pengalokasian sumberdaya dan operasional organisasi agar mengimplementasikannya dalam organisasi dengan baik. Strategi kontrol mencakup internal dan eksternal. Internal mencakup pengawasan alokasi sumberdaya dan operasi organisasi dan menyarankan suatu perubahan untuk kesuksesan yang lebih baik. Sedangkan eksternal mencakup pengukuran sukses suatu strategi melalui jumlah unit yang terjual, luasnya pasar, efektifnya penjualan, dan keuntungan yang diperoleh oleh organisasi. Dalam hal bisnis yang berkaitan dengan layanan. Sebagian dari datanya mungkin saja memerlukan evaluasi pelayanan oleh pelanggan, seperti halnya kartu komentar tamu. Strategi pengawasan merupakan proses terus menerus melakukan adaptasi inplementasi untuk merespons : (a) data sejauh mana strategi dapat berfungsi; dan (b) perubahan yang terjadi baik internal maupun internatif maupun eksternal.

Untuk lebih jelasnya skema keempat faktor dalam manajemen strategik tersebut dideskripsikan dalam gambar 2.10 yang saling terkait. Manajemen strategik pada setiap organisasi perusahaan dan juga perguruan tinggi menekankan pada empat faktor dalam fungsi manajemen yang merupakan proses dimana strategi yang diterapkan dapat diukur.



Rowe, mason, dickel, dan snyder (1989 :1) mengemukakan bahwa strategi perencanaan dengan mempertimbangan faktor lingkungan strategik merupakan faktor kunci di antara strategi manajemen dan organisasi. Kehati-hatian mempertimbangan faktor lingkungan eksternal adalah perlu yaitu dengan mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, dengan demikian dapat ditentukan alternatif tindakan dan pilihan prioritas yang tepat. Sedangkan sumber-sumber yang dipersyaratkan menjadi faktor penting dalam strategi manajemen untuk organisasi yang mencakup sumber-sumber keuangan, fasilitas dan perlengkapan, lahan, akses untuk informasi, kemauan yang kuat, dan kualitas personel. Formulasi dari perencanaan dan sumberdaya perguruan tinggi menjadi alternatif strategi bagi organisasi untuk menggerakkan sumberdaya yang dimiliki.

Struktur organisasi PT seperti universitas merupakan formulasi yang menghubungkan perencanaan dan implemmentasi dengan strategi penggunaan sumber-sumber yang selektif. Strategi tersebut diluncurkan untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui prosedur organisasi dan sistem informasi yang terkontrol. Monitoring dan kontrol dilakukan secara internal oleh semua pihak dalam organisasi sesuai dengan prosedur yang mengacu pada visi dan misi organisasi.

Strategi fungsional adalah kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam organisasi guna mengimplementasikan strategi umum. Pearce dan Robinson (1997:394) mengemukakan untuk meningkatkan kemungkinan sukses strategi fungsional diperlukan strategi yang lebih spesifik bagi komponen-komponen operasional organisasi. Strategi fungsional ini memerinci strategi bisnis dan memberikan pedoman spesifik jangka pendek bagi para manajer operasional.

Manajemen strategi menurut Nawawi (2000:153) memiliki *dimensi waktu* dan orientasi masa depan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi berpandangan jauh ke depan. Juga memiliki *dimensi internal dan eksternal* yang berupa kekuatan, kelemahan, tantangan dan harapan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategi, *dimensi pendayagunaan* sumberdaya untuk diimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran, dan *dimensi multibidang* yang merupakan pengimplementasian sistem-yaitu menempatkan organisasi sebagai suatu sistem untuk mencapai visi dan misinya.

Kompleksitas dan kerumitannya, keputusan-keputusan tingkat universitas seringkali ditandai oleh potensi risiko biaya tinggi, laba yang besar,

dan cakupan waktu yang lebih lama. Keputusan-keputusan seperti ini meliputi pemilihan usaha (program studi), sumber pendanaan jangka panjang, dan prioritas pertumbuhan sebagai *core value* sebuah PT dengan target kualitas yang kompetitif untuk mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat luas.

Dalam menggerakkan strategi tersebut, keputusan-keputusan penting yang ditetapkan oleh para pengambil kebijakan universitas harus memperhitungkan sejumlah dimensi dari manajemen strategi, untuk mengeliminasi hambatan dalam mewujudkan visi dan misi PT yang menjadi ukuran kualitas organisasinya.

## Penutup

Sesungguhnya manajemen strategi PT atau universitas memacu pada empat faktor yaitu faktor eksternal dalam menyusun perencanaan, pihak internal manajemen melakukan pengawasan dan *monitoring*, menyusun struktur organisasi menggerakkan strategi yang ditentukan, dan relevansi antara sumberdaya yang dipersyaratkan dengan strategi organisasi.

## Daftar Pustaka

- Al-Bilgrami dan Syed Ali Asyraf, (1985), *Konsep Universitas Islam* Jakarta.
- C.K Knapper dan A. J. Cropley, (2000), *Life Learning in Higher Education* London: Kogan Page.
- Dja'far Siddik, (2006), *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam* Bandung: Citapustaka Media.
- H.A.R Tilaar, (2000), *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* Jakarta: Rineka Cipta.
- Hanief Saha Ghafur, (2008), *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia* Jakarta: Bumi Aksara.
- Lihat Abdul Aziz Wahab, (2007), *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* Bandung: Alfabeta.
- Paul Hersey dan K.H Blanchard, (1988), *Management of Organizational Behavior (Utilizing Human Resources* New Jersey: Prentice Hall-Englewood Cliffs.

Ronald Barnett, (1992), *Improving Higher Education*, Buckingham: SRHE and Open University Press.

Stuart Cunningham, et.al, (2000), *The Bussiness of Boarderless Education* Australia: Departemen of Education, Training and Youth Affairs.

Syafaruddin, (2005), *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press.

Syafaruddin, (2002), *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: Grasindo.



# KONSTRUK KULTUR ORGANISASI

## (Membangun Peradaban Organisasi Lembaga Pendidikan)

Oleh: **Amiruddin Siahhaan**

### Pendahuluan

Untuk memanifestasikan hakikat kemanusiaannya, setiap individu harus berusaha memenuhi berbagai kebutuhannya yang akan lebih mudah memenuhinya jika dilakukan secara bersama-sama daripada secara perseorangan. Sehubungan dengan itu bagi sejumlah manusia yang memiliki kebutuhan yang sama, tampak kecenderungan untuk membentuk organisasi sebagai usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebagai kepentingan bersama. Berdasarkan uraian singkat tersebut dapat disimpulkan bahwa: (a) manusia membutuhkan organisasi dan organisasi membutuhkan manusia, (b) manusia adalah penggerak organisasi, sehingga berarti juga organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia, dan (c) organisasi merupakan wadah untuk memenuhi kebutuhan manusia, sebaliknya kebutuhan manusia merupakan obyek kegiatan organisasi (Nawawi, 2000:5). Dengan asumsi tersebut, sepertinya sulit untuk mengingkari bahwa antara manusia dan organisasi tidak terjadi hubungan yang bersifat *mutual benefit*. Justru fenomena yang sifatnya aksiomatik menunjukkan bahwa manusia menjadikan organisasi sebagai wadah atau lembaga yang dapat mengembangkan hakikat kemanusiaannya, apakah ia sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan sekaligus makhluk Tuhan.

Kehadiran manusia dalam organisasi dan perlunya organisasi ditangani secara proporsial oleh manusia, mengakibatkan perlunya suatu tatanan yang bersifat permanen agar dalam menangani organisasi tersebut, manusia menitikberatkan aktivitasnya dengan menempatkan aspek manusia sebagai sentral

aktivitas. Hal ini perlu dilakukan mengingat manusia memiliki karakter yang unik antara satu manusia dengan manusia lainnya. Keunikan ini mengakibatkan tidaksamanya setiap manusia dalam memandang atau menterjemahkan objek yang sama walaupun pada tempat dan ruang yang sama. Sementara itu organisasi selalu menempatkan manusia pada suatu objek, tempat dan ruang yang sama, karena aktivitas dalam organisasi selalu pada situasi yang sama dan membutuhkan perhatian, perilaku bahkan komitmen yang sama.

Untuk mengatasi berbagai hal agar setiap manusia yang berada dalam organisasi menyadari perlunya kebersamaan tersebut, diperlukan pemahaman yang mendasar terhadap arti dan peran organisasi dengan berbagai aktivitas manajerialnya sebagai sebuah perilaku dalam manajemen. Manajemen itu pada dasarnya dapat dipahami sebagai “*process of getting things done through the efforts of other people*” (Mondy & Premeaux, 1995:6). Dengan demikian keberhasilan aktivitas manajerial dalam organisasi akan tercapai jika semua pihak atau manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat melakukan kerjasama melalui kemampuan masing-masing untuk melaksanakan setiap fungsinya dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang akan menciptakan sinergi dari semua unsur yang ada dalam organisasi, sinergi ini diperlukan sebagai sebuah syarat agar roda organisasi berjalan sebagaimana mestinya.

Ketika organisasi berupaya melaksanakan fungsi utamanya, berbagai sikap atau perilaku manusia yang ada dalam organisasi tersebut akan menentukan corak organisasi. Sebab karakter yang tercermin dari sikap atau perilaku yang ditampilkan manusia didalamnya akan terefleksi ketika organisasi itu menentukan strategi, taktis dan teknik operasionalnya. Itulah sebabnya dalam mempelajari organisasi sebagai bagian fungsi manajemen dikenal **Perilaku Organisasi** atau *Organizational Behavior (OB)*, yaitu “suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi” (Robbins, 1996:9). OB mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi: perorangan (individu), kelompok, dan struktur. Di samping itu, OB menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok, dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja dengan lebih efektif (Robbins, 1996:6-7).

Salah satu subyek perilaku organisasi yang dianggap mampu meningkatkan kinerja organisasi agar organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif adalah budaya atau kultur organisasi. Walau bagaimanapun setiap organisasi ingin berada pada posisi sebagai organisasi efektif, sebab yang

dikatakan organisasi efektif itu adalah “sejauhmana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya” (Etzioni dalam Robbins, 1994:53). Kultur organisasi memiliki peran dalam meningkatkan citra diri organisasi bahkan mampu menjadi pendorong atau sebagai motor penggerak, sebab kultur organisasi itu merupakan “*The amalgam of beliefs, ideology, language, ritual, and myth*” (Pettigrew, 1991:572). Dengan berbagai elemen seperti itu maka kultur organisasi diyakini dapat membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya. Berbagai bukti secara empiris telah menunjukkan bahwa kultur organisasi merupakan faktor determinan meningkatkan kinerja organisasi, oleh karena itu kultur organisasi memiliki kedudukan strategis dan sifatnya menjadi krusial dalam organisasi.

Tulisan ini mencoba mengungkapkan *core* kultur organisasi sebagai nadi organisasi. Oleh karena itu, tulisan dalam artikel ini mencoba mencari “kebermaknaan kontekstual”, selanjutnya penulis akan mengemukakan implikasi kultur organisasi yang sebenarnya dapat memberangsang (mengeleminir) sikap dan perilaku *ascription* menuju ke sikap dan perilaku *achievement* dalam organisasi. Perilaku *ascription* cenderung memberi kesempatan kepada seseorang untuk memperoleh promosi karena latar belakang status sosial, ekonomi, koneksi, jenis kelamin, keturunan dan karakteristik individual (cenderung mengabaikan rasa keadilan). Sedangkan perilaku *achievement* cenderung memberi kesempatan kepada seseorang untuk memperoleh promosi karena memiliki prestasi dan kapabilitas terpuji dan telah diakui secara meluas kredibilitasnya oleh siapa saja dalam komunitasnya (cenderung berlaku *fair*).

## Telaah Teoritis terhadap Konsep Kultur Organisasi

### 1. Telaah Tekstual

Konstruksi kultur organisasi dipandang sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam organisasi, asumsi ataupun premis yang dibangun para teoritis manajemen, cenderung linear dalam memandang kultur organisasi, artinya peran kultur organisasi bersifat fungsional dalam organisasi, sehingga dapat dibangun suatu hipotesa dalam organisasi bahwa jika kultur organisasi baik maka organisasi juga akan baik tetapi jika kultur buruk maka organisasi juga akan buruk. Karena itu kultur organisasi berada pada posisi determinan dalam sebuah organisasi. Berbagai bukti empiris memang demikian adanya. Hal ini dapat dilihat dari berbagai definisi yang dikemukakan cenderung menempatkan kultur organisasi sebagai *glue* dalam organisasi. Beberapa definisi

berikut dapat dijadikan rujukan bahwa kultur organisasi memiliki kedudukan *special* dalam organisasi, misalnya :

1. *A culture is a system of beliefs and actions that characterize a particular group. Culture is the unique whole the shared ideas, customs, assumptions, expectations, philosophy, traditions, mores, and values that determines how a group of people will behave* (O’Toole, 1995 dalam Harrison, 1998).
2. *The organizational culture is patterned ways of thinking, feeling, and reacting, that exists in organization or its subsectors* (Kluckhohn dalam Tosi et.al, 1990:119).
3. *Culture refers to characteristic ways of doing things and behaving that people in a given country or region have evolve over time. It helps people to make sense of their part of the world and provides them with an identity* (Cascio, 1992:603).
4. *The system of shared belief and values that developed within an organization or within its sub-units, and that guides the behavior of its members* (Wood, et al, 2000:391).
5. *Organizational culture as the glue that holds an organization together* (Pascale dan Atos, 1981).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebenarnya kultur organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu kultur organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa kultur organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, jadi kultur itu banyak dibentuk oleh pendirinya dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi. Keberadaan kultur organisasi dalam setiap organisasi cenderung merupakan “hasil interaksi antara: (1) bias dan asumsi para pendirinya, dan (2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri, dari pengalaman mereka sendiri” (Robbins, 1994:487). Pendiri organisasi memberikan dampak yang positif bagi kelangsungan organisasi, itulah sebabnya pendiri organisasi kerap menjadi legenda dalam setiap organisasi. Umpamanya nama J. Edgar Hoover yang melegenda di FBI Amerika Serikat, Thomas Watson di perusahaan sekaliber IBM dan lain sebagainya.

Telaah teoritis dalam perspektif tekstual ini akan dilanjutkan dengan telaah teoritis dalam perspektif kontekstual, hal ini untuk menegaskan bahwa kultur organisasi tidak dapat dilihat sebagai sesuatu yang statis walau-pun ia bersifat abstrak, tetapi ia akan menjadi generator untuk membangun *ritme* sesuai dengan dengan kebutuhan dan keinginan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sehingga organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif. Keinginan untuk menjadikan organisasi sebagai organisasi yang efektif merupakan keinginan yang mendasar dari setiap organisasi melalui berbagai aktivitas yang berlandaskan dari berbagai perencanaan yang telah ditetapkan.

## 2. Telaah Kontekstual

Mengapa kultur organisasi dianggap penting ? Sulit untuk diingkari bahwa telah menjadi kenyataan, kultur organisasi merupakan kebanggaan bagi organisasi dan anggota organisasi. Kultur tersebut yang akan mendinginkan ketika terjadi “kegerahan” sekaligus akan memanaskan jika terjadi “kedinginan”, sebab berbagai hal selalu terjadi yang mengakibatkan organisasi mengalami stagnasi dalam kurun waktu tertentu. Stagnasi tersebut bisa saja karena kesalahan dalam mengambil keputusan oleh jajaran top manajemen, juga bisa karena intervensi pihak luar organisasi yang memiliki kemampuan mendikte kebijakan yang telah ditetapkan.

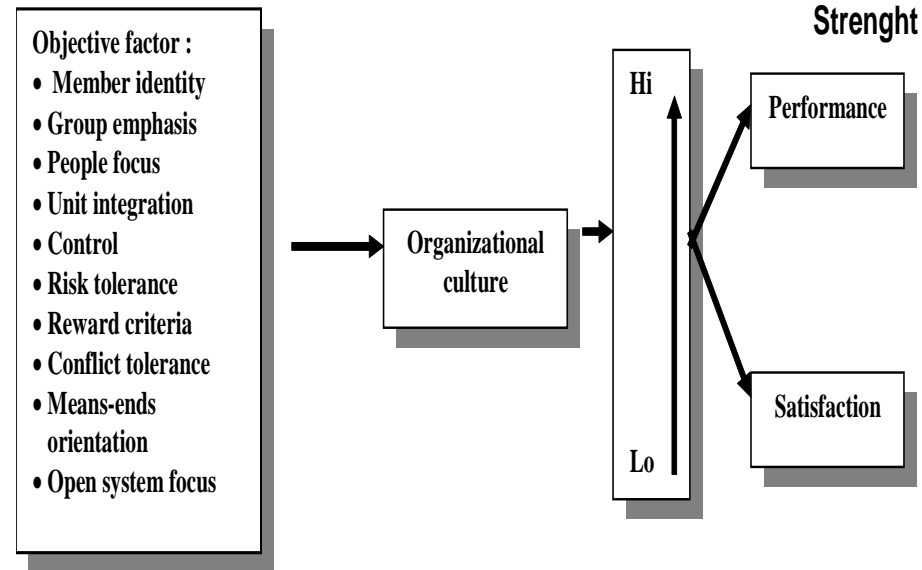
Kultur organisasi dalam situasi yang bagaimanapun selalu dijadikan acuan untuk mengambil tindakan, apalagi dalam situasi genting seperti ketika organisasi berhadapan dengan berbagai pilihan sulit. Itulah sebabnya kultur organisasi memiliki kedudukan tersendiri dalam organisasi, “ia dianggap penting karena beberapa hal, seperti: (1) merupakan tapal batas yang membedakan secara jelas satu organisasi dengan organisasi lainnya, (2) merupakan suatu ciri/karakter organisasi yang berfungsi sebagai ciri identitas suatu organisasi, (3) mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual, (4) meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu memepersatukan organisasi itu dengan memberikan standard-standard yang tepat, (5) sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu sikap serta perilaku para karyawan” (Robbins, 2000:294). Dengan berbagai alasan yang dianggap penting tersebut maka kultur organisasi mampu menjadi acuan untuk mencari jalan keluar agar organisasi dapat lepas dari permasalahan yang sedang dihadapi. Setiap organisasi tidak

pernah bisa lepas dari masalah, baik masalah yang datang dari dalam organisasi itu sendiri maupun yang datangnya dari luar organisasi tersebut.

Permasalahan yang datang dari dalam organisasi biasanya berkaitan dengan persoalan anggota atau personil organisasi, dimana selalu ditemukan anggota bermasalah sehingga anggota tersebut dianggap sebagai anggota yang “tidak dikehendaki”, seperti: “keinginan untuk dipimpin, agresif, kritis, dendam, gelisah, tidak yakin, tidak tertarik, produktivitas rendah, pemberontak, anti ketertiban, rentan kecelakaan, berorientasi kepada penyebab, riwayat kerja buruk, berusia dibawah 18 tahun tanpa pengalaman kerja, keras kepala, membutuhkan dukungan emosional, tidak gigih, latar belakang keluarga buruk, lingkungan masyarakat buruk, bujangan, satu orang tua, masalah keluarga, cerai” (Rohan dalam Timpe, 1993:164-165).

Orang-orang yang dikehendaki dalam organisasi tersebut adalah mereka yang: “berorientasi kepada pencapaian, berorientasi kepada keberhasilan, berorientasi kepada tim kerja, kebanggaan, berorientasi kepada prestasi, bersedia kompromi, kurang kritis/dendam, kurang kebutuhan terhadap simpati, lebih sedikit kebutuhan emosional, memerlukan lebih sedikit perhatian, kurang gelisah, ulet, tegas, kreatif, tidak bergantung, latar belakang agamis, fleksibel, terlibat, patuh, manerima, berpikiran terbuka, empati, latar belakang keluarga baik, etika kerja kuat, seorang pemimpin” (Rohan dalam Timpe, 1993:164-165).

Orang-orang atau personil organisasi yang berada pada posisi yang dikehendaki tersebut mengindikasikan terjadinya kepuasan kerja dikalangan anggota. Kepuasan kerja merupakan bagian penting dalam perilaku organisasi dan memiliki keterkaitan dengan kultur organisasi. Kedua variabel ini (kultur organisasi dan kepuasan kerja) memiliki peran dalam meningkatkan kinerja personil atau anggota organisasi. “Walaupun kultur organisasi merupakan variabel intervening dalam menciptakan kepuasan kerja” (Robbins, 1993: 621), namun kedudukan tersebut memberikan sumbangan yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi, kedudukan kultur dalam menciptakan kepuasan kerja dan kinerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Dengan kedudukan yang cukup signifikan terhadap organisasi, perlu diperhatikan lima aspek kehidupan organisasional agar kultur organisasi tetap berperan sebagai penguat, yaitu “aspek kerjasama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen” (Siagian, 2001:250). Kelima aspek ini merupakan perekat agar organisasi mampu berperan sebagai organisasi efektif sekaligus ia mampu meningkatkan efisiensi organisasi. Mengapa kelima aspek ini perlu menjadi perhatian ? Hal ini menjadi perhatian karena setiap saat organisasi harus siap menghadapi perubahan, baik perubahan sebagai tuntutan pengembangan organisasi maupun perubahan karena tuntutan lingkungan atau zaman yang memang memaksa untuk berubah.

**Kerjasama** adalah kata kunci dalam manajemen, sebab untuk mencapai sesuatu dalam organisasi baik besar atau kecil, kerjasama merupakan kekuatan yang dapat menghadapi berbagai kesulitan atau kendala. Justru berkumpulnya beberapa dalam organisasi adalah untuk bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan bersama sebagaimana yang telah diikrarkan. **Pengambilan Keputusan** merupakan inti dalam organisasi, tanpa adanya keputusan berarti organisasi tidak memiliki perencanaan dan tidak memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan. Terlalu naif jika organisasi tidak memiliki standar dalam mengambil keputusan. Dan keputusan tersebut diambil oleh top manajemen setelah melihat berbagai kemungkinan yang dapat memberikan keuntungan kepada organisasi. **Pengawasan** dilakukan oleh organisasi sebagai bagian dari

sistem penyelenggaraan rencana operasional. Pengawasan dilakukan untuk meyakinkan apakah rencana yang telah ditetapkan berlangsung sesuai dengan rencana tersebut. Pengawasan memberikan kesempatan kepada organisasi untuk dapat eksis sehingga yang dilaksanakan tidak keluar dari rel yang seharusnya. **Komunikasi** merupakan instrumen yang sifatnya sangat penting dalam organisasi, komunikasi yang dibangun dengan landasan yang kuat akan memberikan kesempatan kepada seluruh personil memahami apa yang menjadi kebijakan pimpinan organisasi serta dapat memberikan dasar yang kuat bagi personil organisasi untuk mengembangkan tugas yang menjadi bagiannya. Justru kekeliruan dalam komunikasi kerap mengakibatkan munculnya kendala sehingga tugas yang diberikan tidak efektif untuk dilaksanakan. **Komitmen** merupakan penjaga organisasi, itulah sebabnya jika membicarakan perilaku organisasi salah satu topik inti yang dibahas adalah komitmen organisasional, yaitu “derajat sejauhmana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu” (Robbins, 1996:171).

Kelima aspek di atas memberikan peluang yang besar bagi organisasi untuk dapat mempertahankan kulturenya sekaligus dapat membangun berbagai kemungkinan bagi pengembangan organisasi. Hanya saja persoalannya memang tidak semua organisasi mampu melaksanakan semua aspek tersebut secara benar, hal ini terjadi karena : (1) kepemimpinan yang tidak kuat, (2) visi dan misi belum tersusun secara jelas, (3) organisasi tidak menyadari berada pada posisi persaingan, dan (4) organisasi dibangun tidak berdasarkan untuk mencari suatu jawaban atau menemukan solusi.

## REDEFINISI MANAJEMEN PENDIDIKAN

### (Kultur Organisasi sebagai Landasan Berpijak)

#### 1. Dari Orientasi Ascription Menuju Paradigma Achievement

Ada enam bahaya domestik yang mengancam ketahanan nasional kita, khususnya ketahanan sosial kita. Keenam bahaya atau ancaman ini ialah: (1) ketidakadilan dan kesewenang-wenangan, (2) arogansi kekuasaan, arogansi kekayaan, dan arogansi intelektual, (3) kebingungan sosial, (4) perilaku sosial menyimpang, (5) perubahan tata nilai, dan (6) perubahan gaya hidup sosial (Buchori, 2001:79-80). Keenam bahaya yang cenderung menjadi ancaman dan telah menjadi realitas sosial dalam kehidupan sosial saat ini, disadari atau tidak disadari telah menjadi fenomena dan oleh sebagian orang dianggap

sebagai eksekusi dari pembangunan yang tidak seimbang antara kebutuhan jasmani dan rohani, sehingga oleh sebagian orang tadi dianggap sebagai sesuatu yang “wajar” terjadi.

Bagaimana dalam konteks pendidikan? Seharusnya pendidikan dapat menjawab persoalan ini, karena pendidikan mengajarkan segala-galanya bagi manusia, mulai dari agama, hukum, sosial dan lain sebagainya. Nyatanya pendidikan kita hanya menghasilkan mental *ascription* dari pada mental *achievement*. “Mental *ascription* itu cenderung menghasilkan manusia yang selalu mempromosikan seseorang hanya berdasarkan faktor pembawaan seperti status sosial, ekonomi, koneksi, jenis kelamin, keturunan maupun karakteristik individual, sedangkan mental *achievement* adalah upaya mempromosikan seseorang berdasarkan prestasi atau kemampuannya dengan mengabaikan subyektifitas” (Suryadi & Tilaar, 1993).

Kedua mental ini bertolak belakang sama sekali, tetapi akan mempengaruhi sistem kehidupan dalam masyarakat. Walaupun harus diakui bahwa keduanya merupakan aksiomatik dalam kehidupan sosial masyarakat, namun upaya untuk lebih memasyarakatkan mental *achievement* dari pada mental *ascription* merupakan tugas bersama, khususnya tugas dunia pendidikan.

Dunia pendidikan yang tidak sinkron dengan apa yang diinginkan masyarakat ternyata telah menghasilkan berbagai kendala, dimana pendidikan seharusnya dapat membaca perkembangan, tetapi justru pendidikan dikelola secara tidak sesuai dengan keadaan. Mungkin inilah yang mengakibatkan produk pendidikan hanya menghasilkan manusia pekerja dan cenderung melindungi dirinya dari berbagai kritikan dan bahkan kritikan dalam rangka untuk perbaikan dianggap sebagai ancaman. Keadaan ini terus berkembang selama tiga dekade ketika rezim orde baru berkuasa (tanpa bermaksud menjadikan orde baru sebagai kambing hitam). Birokrasi pemerintahan telah menganeksasi dan mengkooptasi dunia pendidikan sehingga menjadi kerdil dan tidak bisa melepaskan diri untuk berbuat menurut tuntutan dan ruh pendidikan secara maksimal. Akibatnya dunia pendidikan menjadi bagian dari rezim yang berkuasa dan melakukan berbagai validasi untuk menguatkan rezim yang berkuasa tersebut.

Upaya rezim yang berkuasa mempertahankan kekuasaannya tersebut telah berimplikasi secara menyeluruh terhadap terciptanya kultur atau budaya yang ada di masyarakat dan dalam birokrasi pemerintahan, sehingga masyarakat harus menyesuaikan diri dengan pemerintah, seharusnya peme-

rintah yang harus menyesuaikan diri dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat, tetapi itulah yang terjadi.

Dunia pendidikan menjadi bagian dari birokrasi rezim, karena memang pendidikan akan efektif dalam melakukan penyebaran ide-ide penguasa, baik terhadap anak didik maupun terhadap guru serta sistem pengelolaan pendidikan. “Birokrasi pusat cenderung menekankan proses pendidikan secara klasikal dan bersifat mekanistik. Dengan demikian proses pendidikan cenderung diperlakukan sebagaimana sebuah pabrik. Akibatnya pihak-pihak yang terkait dalam pendidikan, khususnya guru dan murid sebagai individu yang memiliki “kepribadian” tidak banyak mendapat perhatian (Zamroni, 1996:108).

Moral dan etika pengelola pendidikan terkontaminasi oleh tipe budaya atau kultur yang dimainkan oleh birokrasi pemerintahan, karena pendidikan telah menjadi bagian integral dari birokrasi rezim berkuasa akibatnya menurut S. Bellen berimplikasi pada berbagai hal dalam dunia pendidikan, “implikasi tersebut antara lain: (1) kemandirian guru menjadi hilang, (2) sekolah berubah fungsi menjadi penarik biaya, (3) otonomi guru dan kepala sekolah menjadi tidak ada, (4) pejabat pendidikan cenderung berorientasi kepada yang bernilai uang, dan (5) pada umumnya buku paket tidak berisi proses belajar mengajar yang menganut prinsip belajar aktif (Republika, 17 April 1998)”.

Berbagai situasi yang demikian itu melahirkan produk yang tidak sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Sehingga menyuburkan sikap yang tidak menjunjung tinggi keadilan tetapi lebih mementingkan sikap yang cenderung dapat menyelamatkan diri sendiri. Sehingga lahirlah mental *ascription* yang lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri dan kelompok dari pada kepentingan bangsa yang lebih besar, sehingga mengakibatkan masyarakat yang tidak memiliki akses ke pusat kekuasaan mengalami marginalisasi dalam segala hal.

Sementara yang dekat dengan kekuasaan melakukan tindakan tidak terpuji seperti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) secara terang-terangan dan tanpa rasa malu atau riskan. Dan anehnya seperti yang dikemukakan sebelumnya, di lembaga pendidikan sendiri terjadi tindakan yang tidak terpuji tersebut, mulai dari tingkat pusat sampai ke tingkat terendah seperti di sekolah. Sementara itu mental *achievement*, yaitu sikap yang lebih mengutamakan kejujuran dan kebenaran dalam melihat dan menentukan seseorang yang berprestasi untuk menempati kedudukan yang sesuai dengan



kemampuannya secara riil, pada saat yang bersamaan mengalami tantangan yang hambatan yang cukup besar.

Untuk mengatasi berbagai hal tersebut, sepertinya harus dimulai dari pendidikan. Justru oleh karena itu diperlukan berbagai upaya agar lembaga pendidikan dapat menjadi sarana yang efektif agar terjadi perubahan mendasar dari orientasi ascription menuju paradigma achievement. Uraian berikut ini akan mencoba menelaah bagaimana sebaiknya perubahan dilakukan dalam pendidikan sehingga tercipta suatu budaya yang benar-benar kondusif untuk menciptakan manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan yang dapat mencintai harkat dan martabat manusia.

## **2. Manajemen Berbasis Sekolah dan Pendidikan Berbasis Masyarakat (Alternatif Efektif Membangun Kultur Organisasi Pendidikan)**

Saya berani mengatakan bahwa hampir semua cendekiawan pendidikan menerima dalil bahwa desentralisasi adalah alat yang sangat penting untuk meningkatkan standar pendidikan. Untuk kebanyakan dari kita, termasuk saya sendiri, sangat percaya bahwa menyerahkan wewenang sedikitnya urusan administrasi pendidikan merupakan langkah utama memperbaiki efisiensi dan efektivitas sumberdaya yang dialokasikan untuk pendidikan. Semakin dekat kontrol administrasi dengan sekolah, semakin besar pengaruh orangtua murid terhadap mutu sekolah. Di atas segala-galanya, bukankah orangtua murid adalah pihak yang paling berkepentingan dengan mutu persekolahan? (Denis de Tray, dalam Fiske, 1996:xiv).

Perubahan politik yang secara dramatis berlangsung di Indonesia telah menempatkan bangsa ini dalam posisi dan konstelasi yang dilematis dan kompleks. Kondisi semacam ini dari perspektif pendidikan menunjukkan telah terjadinya proses rekayasa yang amat lama sehingga teori yang membuktikan adanya keterkaitan yang amat erat antara politik, ekonomi dan pendidikan tidak muncul dikalangan bangsa Indonesia (Zamroni, 2001:1). Manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat diharapkan mampu mengkomunikasikan pola baru sehingga dapat melahirkan kultur organisasi yang kondusif sehingga sekolah dapat menjadi sarana untuk mengembangkan dan menyalurkan aspirasi masyarakat.

Manajemen berbasis sekolah pada dasarnya adalah untuk mengatasi kelemahan institusional, seperti yang ditemukan dari laporan Bank Dunia yang diberi judul *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* pada

September 1998, menyatakan “bahwa ada empat unsur yang diidentifikasi yang menjadi penghambat potensial terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia, khususnya pada tingkat pendidikan dasar, yaitu sistem organisasi yang kompleks di tingkat pendidikan dasar, manajemen yang terlalu sentralistik pada tingkat SLTP, terpecah belah dan kakunya proses pembiayaan pada kedua jenjang tersebut, dan manajemen yang tidak efektif pada jenjang sekolah” (Jiyono, dkk dalam Supriadi dan Jalal, 2001:153).

Jika dilihat persoalan pendidikan tersebut, pada dasarnya yang menjadi masalah adalah karena sentralisasi pendidikan. “Studi-studi kasus tentang upaya desentralisasi dari berbagai penjuru dunia menunjukkan bahwa desentralisasi dilakukan dengan beraneka ragam alasan baik yang tersurat maupun yang tersirat alasan politik, pendidikan, administrasi, dan keuangan. Alasan-alasan ini dapat dikelompokkan dan berada dalam suatu spektrum yang luas” (Fiske, 1996:24).

Untuk mengatasi berbagai kendala yang jika dilihat karena adanya kelemahan institusional tersebut, sepertinya desentralisasi merupakan jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu untuk mengatasi kelemahan institusional tersebut adalah dengan: “(a) pemberdayaan lokal, (b) menetapkan kembali tanggung jawab atas perencanaan jangka panjang daerah tingkat II sebagai titik berat pengelolaan merupakan rencana panjang dengan desentralisasi, (c) pembangunan kemampuan kelembagaan, (d) memberikan otonomi yang lebih besar dengan manajemen sekolah yang bertanggung jawab, dan (e) sistem pendanaan yang menjamin pemerataan dan efisiensi” (Jiyono, dalam Supriadi dan Jalal, 2001:156-157). Untuk melaksanakan semua rencana ini diperlukan desentralisasi yang kuat, dan desentralisasi menjadi pilihan, maka manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat menjadi alternatif yang tidak bisa ditawar-tawar lagi dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia.

Jika manajemen berbasis sekolah dilaksanakan, maka telah terjadi perubahan kultur baru dalam dunia pendidikan di Indonesia, yaitu kultur organisasi yang menjadikan sekolah sebagai lembaga yang dapat mengembangkan diri tetapi mampu menyahuti aspirasi para pelanggan pendidikan. Kultur baru ini diharapkan mampu menjadi sokoguru dalam memberdayakan masyarakat sekaligus memberdayakan sekolah dalam menangkap keinginan dan kebutuhan pemakai sekolah tersebut.

Sebagaimana diketahui bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) itu merupakan alternatif karena diberlakukannya desentralisasi, MBS

tersebut bertumpu pada sekolah dan juga masyarakat dan sama sekali berupaya tidak terikat dengan birokratik yang bersifat sentralistik. Dengan adanya MBS akan terjadi partisipasi aktif dari masyarakat, adanya pemerataan dan efisiensi, dan yang paling penting bahwa manajemen sekolah tersebut bertumpu di setiap sekolah. Oleh karena itu MBS menuntut adanya komitmen dari semua pihak seperti personil sekolah, orang tua murid, murid dan masyarakat itu sendiri yang dilibatkan dalam mengambil keputusan mengenai sekolah tersebut.

Jika manajemen berbasis sekolah cenderung untuk meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pendidikan melalui sekolah, maka pendidikan berbasis masyarakat adalah untuk mendukung kekuatan manajemen berbasis sekolah. Artinya masyarakat memiliki kekuatan untuk melakukan pendidikan, karena yang dimaksud dengan pendidikan berbasis masyarakat ini adalah “pendidikan yang sebagian besar keputusan-keputusannya dibuat oleh masyarakat (*education in which a high proportion of decisions are made by community*) (Nielsen, dkk, dalam Supriadi dan Jalal, 2001:178).

Jika ditelaah secara mendasar dengan melihat minat masyarakat terhadap sekolah, sebenarnya pendidikan berbasis masyarakat ini memiliki konteks sosial politik, dan ini dijadikan parameter dalam pengembangan pendidikan berbasis masyarakat. Sehingga dengan menggunakan parameter tersebut dianggap telah terjadi perluasan pendidikan berbasis masyarakat, yang oleh Nielsen dikatakan bahwa konteks sosial politik tersebut meliputi: (a) keterbatasan sekolah reguler/konvensional, (b) penegasan keragaman budaya, (c) penguatan masyarakat madani (*civil society*), (d) kendala-kendala yang dihadapi oleh anggaran belanja pemerintah, dan (e) desentralisasi layanan publik/pemerintahan.

Untuk melihat bahwa perlu dilakukan perubahan terhadap aspek regulatori, aspek profesionalitas dan aspek manajemen tersebut, tabel berikut ini dapat dijadikan sebagai dasar penguatnya, yaitu:

### Paradigma Pendidikan Birokratis Hirarkis Menuju Paradigma Pendidikan Demokratis

No	Aspek	Paradigma pendidikan birokratis hirarkis	Paradigma pendidikan demokratis
1	Perencanaan	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
2	Pelaksanaan	Didasarkan instruksi-petunjuk	Didasarkan atas profesionalitas
3	Standar	<i>Output</i> dan proses: Nasional-makro	<i>Output</i> Nas. Makro, Proses lokal Mikro
4	Target	Nasional-makro	Level sekolah-wilayah terbatas
5	Pemahaman tujuan-target	Didasarkan atas pedoman dari pusat	Didasarkan atas kondisi sekolah
6	Sistem insentif	Seragam dan kepatuhan	Sistem prestasi
7	Umpan balik OT	Tidak diperlukan, kecuali bagi peserta didik yang bermasalah	Diperlukan secara teratur
8	Orientasi	Pengembangan intelektual (NEM)	Pengembangan aspek intelektual, personal dan sosial
9	Persepsi terhadap input	Masukan peserta didik diperlukan sebagai <i>raw input</i> yang menentukan hasil akhir	Masukan peserta didik bukan merupakan <i>raw input</i> , melainkan klien yang memerlukan pelayanan jasa sekolah
10	Evaluasi	Dilaksanakan pada titik-titik waktu tertentu dan bersifat seragam	Dilaksanakan sepanjang waktu dengan menekankan kebutuhan sekolah
11	Kontrol sekolah	Oleh atasan	Oleh OT peserta didik dan masyarakat
12	Pengambilan keputusan	Ada ditangan kepek dengan perkenan atasan	Rapat guru, OT peserta didik dan kepek
13	Peran OT siswa dan masyarakat	Terbatas menyediakan dana	Terlibat dalam seluruh proses dik, kecuali menentukan nilai

Sumber : Zamroni, *Pendidikan Untuk Demokrasi*, 2001:13-14

Dengan adanya perbedaan paradigma diatas, ternyata manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat memunculkan sesuatu yang baru dalam dunia pendidikan dan keterlibatan *stakeholder* semakin kental. “Apabila memperhatikan *core business* penyelenggaraan pendidikan di

sekolah, maka tujuan utama MBS adalah untuk menjamin mutu pembelajaran anak didik/para siswa yang berpijak pada asas *student services*. Asas ini mengandung makna yang sangat mendasar, karena kepentingan dan aspirasi *stakeholder* (terutama orang tua) adalah terciptanya kondisi dan situasi yang kondusif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk kepentingan prestasi hasil belajar dan kualitas pengembangan pribadi putra-putrinya” (Satori, 2002:7).

Situasi inilah yang jika ditelaah secara kontekstual dalam perilaku organisasi, telah menciptakan kultur baru dalam organisasi pendidikan. Jika ini berlangsung sebagaimana konsep dasar manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat, arah baru sistem kemasyarakatan dalam berbangsa dan bernegara akan menemukan jati diri baru bangsa Indonesia, dan itu semua bisa dilakukan jika pendidikan dijadikan basis atau *leading sector* untuk melakukan perubahannya.

## Manajemen Berbasis Ilmu Pengetahuan

### (Prasyarat Membangun Kultur Organisasi dalam Manajemen Modern)

“..... *that an organization can develop an expanding base of grounded knowledge, recognize the need for transformation, stay on track with reality, and be ready to change in a timely manner only when a good case and support are built simultaneously* (Hatten & Rosenthal, 2001:198). Ilmu pengetahuan merupakan kultur dalam kehidupan manusia, manusia hidup selalu terlibat dalam organisasi, tuntutan kehidupan modern akan menjadi sempurna jika berdasarkan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, antara manusia, ilmu pengetahuan dan organisasi, terikat dalam satu pola yang disebut dengan kultur, yaitu kultur hidup dan kehidupan yang tidak bisa lepas dari organisasi dan ilmu pengetahuan.

Organisasi dimana manusia melakukan berbagai aktivitas dalam rangka memanusiakan dirinya, selalu berusaha melakukan berbagai upaya agar organisasi semakin efektif bahkan efisien untuk dijalankan. Upaya-upaya yang dilakukan mengakibatkan terjadinya perubahan setiap saat, dan perubahan tersebut dilakukan secara sadar, terencana dan tidak terlepas dari ilmu pengetahuan. Kehadiran ilmu pengetahuan yang begitu kental dalam sistem hidup dan kehidupan manusia mengakibatkan terjadinya revolusi yang begitu cepat dalam sistem kehidupan tersebut. Terjadinya perubahan

yang begitu cepat dan selalu mencengangkan manusia bahkan menimbulkan *shock* itu, tidak terlepas dari percepatan ilmu pengetahuan dalam melakukan akselerasi terhadap keinginan dan kebutuhan manusia melakukan perubahan.

Beberapa konsep yang telah dilahirkan dan secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap manajemen karena berlandaskan ilmu pengetahuan (*knowledge based management*), seperti: (1) *analysis SWOT* (2) *total quality management*, (3) *just-in-time*, (4) *kaizen*, dan (5) *balanced scorecard*. Seluruh konsep baru yang dilahirkan karena menggunakan ilmu pengetahuan tersebut, telah menjadikan manajemen sebagai sebuah ilmu yang mempengaruhi kehidupan manusia dan bagaimana manusia berlaku baik dalam komunitasnya maupun berlaku dalam pergaulan global. Justru globalisasi yang menjadi trend kehidupan modern di abad ini lahir karena manajemen mempengaruhinya.

Secara ekstrim dapat dikatakan bahwa globalisasi terlahir sebagai akibat dari pengembangan ilmu manajemen, manajemen mempengaruhi hidup dan kehidupan manusia. Sehingga batas-batas antara satu kultur dengan kultur lainnya mungkin dapat dibatasi oleh karena faktor geografis dan demografis, tetapi manajemen mampu menembus batas tersebut. Akibatnya muncullah trend baru dalam tata pergaulan dunia baru yang disebut dengan: (1) dunia tanpa batas, dan (2) organisasi tanpa batas. Sekali lagi dapat dikatakan disini bahwa manajemen telah mempengaruhi segalanya, dan ini semua karena melibatkan ilmu pengetahuan secara aktif, pro-aktif, reaktif dan responsif. Ilmu pengetahuan adalah kata kunci untuk kemajuan, perubahan dalam penyempurnaan keinginan dan kebutuhan manusia dalam hidup dan kehidupannya.

Perkembangan yang luar biasa dari berbagai organisasi dan perusahaan dalam mengembangkan dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, mengakibatkan para pesaingnya terancam untuk tumbuh dan berkembang, harus menentukan strategi menghadapi intervensi pengaruh tersebut. Selalu ditemukan bahwa kebijakan suatu negara justru dipengaruhi oleh perusahaan besar, dimana konglomerat sebagai pemilik perusahaan tersebut mampu melakukan intervensi kebijakan suatu pemerintahan negara. Ini menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan besar memiliki kemampuan manajemen sehingga berpengaruh terhadap kebijakan negara.

Analisis SWOT telah menyadarkan semua pihak yang terlibat dalam organisasi, analisis ini mampu menyadarkan diri setiap organisasi untuk bercermin dengan apa yang dimilikinya dan bagaimana seharusnya untuk berbuat, analisis SWOT dapat dikatakan sebagai alat untuk evaluasi diri. Ana-

lisis ini dapat secara utuh menyadarkan top manajemen tentang: (1) kekuatan, (2) kelemahan, (3) peluang, dan (4) tantangan yang sedang dan akan dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi yang menggunakan analisis ini secara kontekstual mampu meningkatkan kinerja organisasi, sebab menyadari apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Demikian juga dengan *total quality management* (TQM), sebuah alat baru yang dapat menyadarkan organisasi bahwa pelanggan organisasi harus didudukkan sebagai penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Memperhatikan keinginan dan kebutuhan pelanggan merupakan bagian penting dalam konsep *total quality management*. Mengabaikan pelanggan berarti mengabaikan visi dan misi organisasi, jika hal ini terjadi maka organisasi dan perusahaan tinggal menghitung hari untuk bubar atau tutup selamanya.

Perkembangan baru dalam manajemen yang menghasilkan sebuah konsep baru dan dilahirkan melalui sebuah penelitian (ilmu pengetahuan) adalah yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*, yaitu menitik beratkan pengukuran kinerja organisasi melalui: (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi atau perusahaan yang menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, seperti: (1) *Clarify and translate vision and strategy*, (2) *Communicate and link strategic objectives and measures*, (3) *Plan, set targets, and align strategic initiatives*, and (4) *Enhance strategic feedback and learning* (Kaplan & Norton, 1996:10).

Berbagai penemuan yang melibatkan ilmu pengetahuan dalam pengembangan manajemen yang dapat diaplikasikan secara operasional telah membuktikan bahwa keberhasilan tersebut secara signifikan mempengaruhi sistem hidup dan kehidupan manusia. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi, ilmu pengetahuan dan manajemen merupakan bagian tak terpisahkan dalam kehidupan manusia, justru menciptakan sinergi diantara ketiganya akan menyempurnakan hidup dan kehidupan manusia.

## Penutup

Sebagai makhluk yang memiliki kekuatan untuk menggunakan akal dan pikirannya, manusia akan eksis dan dapat mengembangkan ide dan aspirasinya jika ia setiap saat berinteraksi dengan manusia lainnya. Untuk dapat melakukan interaksi secara proporsional dengan sesama manusia

lainnya, dalam konteks kehidupan modern saat ini, organisasi merupakan sarana yang paling efektif untuk melakukan interaksi tersebut. Organisasi dalam kehidupan modern manusia pada saat ini telah berkembang menjadi bagian tak terpisahkan dalam sistem hidup dan kehidupan manusia. Ia telah menjadi fenomena sosial dimana jika manusia ingin hidup secara sempurna dan dalam rangka untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, organisasi merupakan sarana yang paling tepat.

Sebagai makhluk sosial yang memerlukan pemenuhan keinginan dan penyaluran aspirasinya, diperlukan sesuatu yang dapat mengikat adanya komitmen bagi setiap orang yang terlibat atau merupakan bagian dalam organisasi. Keterlibatan yang memerlukan komitmen secara bersama dari setiap individu tersebut, ternyata tidak hanya diperlukan dalam organisasi yang bersifat profit saja, tetapi juga oleh organisasi non profit. Kedua sifat organisasi ini memang memiliki perbedaan dalam watak maupun karakter serta orientasinya, namun memiliki kesamaan dalam menempatkan anggota organisasi sebagai aset yang berada pada posisi strategis dan krusial sifatnya jika ingin setiap organisasi berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkannya.

Manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat ini bertujuan untuk memberdayakan sekolah agar memiliki kemampuan untuk melayani keinginan, kebutuhan serta aspirasi pelanggannya. Dalam hal ini pelanggan utama yang harus dilayani tersebut adalah orangtua siswa. Karena orang tua siswa telah memberikan kepercayaan kepada lembaga pendidikan yang dipilihnya untuk menyekolahkan anaknya.

Perubahan pola pelayanan dan tanggung jawab sekolah terhadap anggota masyarakat yang mempercayakan anaknya untuk dididik di sekolah tertentu tersebut, secara tidak langsung telah menemukan satu formula dalam bentuk pelayanan publik yang dilakukan sekolah baik negeri maupun yang dikelola oleh swasta. Perubahan ini ternyata telah membentuk kultur baru dalam organisasi pendidikan, jika selama ini kultur organisasi pendidikan cenderung hanya melakukan atau melaksanakan kebijakan pemerintah secara pihak dan berdimensi nasional, dengan kultur baru ini maka sekolah memiliki kebijakan sendiri untuk menangkap aspirasi masyarakat dan kegiatan yang dilakukannya berdimensi lokal (sekolah).

## Daftar Pustaka

- Bennis, Warren, G., Benne, Kenneth. D & Chin, Robert, (1990), *Merencanakan Perubahan*, Alih Bahasa; Wilhelmus W. Bakowatun, Intermedia, Jakarta
- Buchori, M, (2001), *Pendidikan Antisipatoris*, Kanisius, Jakarta.
- Cascio, WF, (1992), *Managing Human Resources*, 4<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hill, New York.
- Fiske, E.B, (1999), *Arah Pembangunan desentralisasi Pengajaran, Politik dan Konsensus*, Alih Bahasa; Basilius Bengoteku, Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Harrison, J. Stephen, (1998), *Police Organizational Culture : Using Ingrained Values to Build Positive Organizational Improvement*. <http://www.pamij.com/harrison.html>.
- Hatten, Kenneth. J & Rosenthal, Stephen R, (2001), *Reaching for the Knowledge Edge*, AMACOM, American Management Association.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, (2001), *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Adicita, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P, (1996), *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Mondy, R Wayne & Premeaux, shane R, (1995), *Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Nawawi, H. Hadari, (2000), *Manajemen Strategik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pettigrew, A.M, (1991), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*.
- Republika, 17 April 1998.
- Robbins, Stephen P, (1984), *Management*, Prentice Hall Inc New Jersey.
- Satori, Djam'an, (2002), "Program Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, No. 1 Vol. 1 FIP Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Siagian, Sondang, P, (1986), *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Suryadi, Ace & Tilaar, H.A.R, (1993), *Analisis Kebijakan Pendidikan*, RemajaRosdakarya, Bandung.
- Timpe, A. dale, (1993), *Memotivasi Pegawai*, Alih Bahasa, Sofyan Cikmat, Gramedia, Jakarta.

- Tosi, L. Henry, John R. Rizao & Stephen J. Carroll, (1990), *Managing Organizational Behavior*, Harper Collins Publisher.
- Wood, J, Wallace, J, Zeffane, R.M, (2001), *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed, Milton: John Wiley & Sons.



## MANAJEMEN PERUBAHAN DAN TANGGUNG JAWAB PEMIMPIN MASA DEPAN

Oleh: **Anzizhan**

### Pendahuluan

Mungkinkah suatu keberhasilan diulangi? Dapatkah suatu pencapaian dan kejayaan datang kembali? Sangat mungkin dan bisa saja terjadi. Kebanyakan kita ternyata terbutakan matanya kala sukses menyertai kita. Dan baru mulai melakukan perubahan pada masa masa sulit dan saat waktu sudah mulai genting atau suasana sudah sangat mendesak. Meskipun begitu, hasil hasil penelitian menemukan, saat terbaik untuk melakukan perubahan sesungguhnya bukanlah pada saat kita sudah memasuki masa krisis. Perubahan yang terbaik justru seharusnya dilakukan pada saat lembaga sedang mengalami kejayaan. Karena pada saat itulah sebenarnya lembaga memiliki rasa percaya diri yang besar, uang yang cukup dan SDM yang tangguh.

Celakanya, demikian Rhenald Kasali (2006:46) pada saat berada di titik A tersebut, para eksekutif dan karyawan dalam perusahaan justru sedang asyik asyiknya menikmati kejayaan dan memuja keberhasilan. Artinya, itulah saat dimana para eksekutif tidak punya keinginan untuk berubah (*resistance to change*). Sebaliknya, pada titik B, yaitu kala energi dan kemampuan menurun, semua orang baru mulai merasakan perlunya perubahan. Tapi pada saat ini sesungguhnya kemungkinan untuk berhasil sudah sangat kecil. Mengapa begitu? Pada saat kondisi lembaga menurun, atau saat memasuki masa krisis, yang tersisa besar kemungkinan adalah karyawan karyawan yang sudah kurang produktif. Eksekutif dan karyawan yang bagus bagus sudah mulai meninggalkan lembaga dan sudah berusaha hengkang ke lembaga lain.

Lebih celaka dan lebih buruk lagi apabila seorang pemimpin baru mulai berniat melakukan perubahan pada saat kinerja yang dicapai selama periode kepemimpinan belum menunjukkan hasil. Bahkan sudah berulang amanah yang dipikul namun kinerja organisasi masih terseok-seok pada wilayah mempelajari terminologi keberhasilan. Bagaimana mungkin Anda mampu membawa lembaga keluar dari krisis? Sedangkan untuk menciptakan perubahan Anda membutuhkan “*great team*” dan untuk itu yang dibutuhkan adalah “*great player*”. Merekalah yang menjadikan Anda “*great leader*”.

Sebagai anggota organisasi kita sudah terbiasa dan sarat pengalaman menjadi *great player*; memilih pemimpin sebagai anggota senat di Fakultas, sebagai anggota senat di institut, memilih dekan dan pembantu dekan, bahkan sudah pernah memilih top manajemen di institut. Persiapan dan proses pemilihan itu membutuhkan waktu yang relatif lama dan kerja keras. Seluruh magnet yang memiliki daya tarik yang dapat merekat hubungan kekerabatan dipasang. Ikatan afiliasi sillaturrahi semarga, seetnis, sekampung, satu asal sekolah, sepesantren, sealumni, sealiran (sepaham) seorganisasi dan seaqidah. Semua potensi hubungan ini dengan sangat efektif dioperasionalkan.

Euforia demokrasi pemilihan pemimpin perubahan yang diharapkan dapat mengendalikan arus perubahan itu agak sulit menghindari eksese bernuansa “ketidak jujur” yang idealnya sangat sama-sama dihindari dari institusi ini.

### Paradox of Change

Pada saat perubahan membutuhkan pemain cantik dan pemain cantik membutuhkan tim yang kuat sedangkan tim yang kuat hanya bisa dibangun oleh pemimpin hebat, maka untuk membangun perubahan ke arah kemajuan dan kejayaan masa depan hanya bisa dilakukan oleh *great leader*. Dan pemimpin hebat tidak hanya ditempa oleh pengalaman, tidak hanya diasah oleh pengetahuan tetapi jauh lebih penting juga punya komitmen yang kuat terhadap kebenaran dan kejujuran.

Charles B Bishop, Jr. (2000) pada pembukaan bukunya yang berjudul *Making Change Happen One Person at a Time, ....* “Bila anda berusaha untuk mengendalikan perubahan dalam kelompok anda, di departemen anda atau dalam organisasi anda. Anda dapat melakukannya dengan berbagai cara. Anda dapat menggali strategi perubahan yang jitu. Anda bisa menghabiskan uang yang banyak untuk program perubahan. Anda bisa memotivasi dan

menginspirasi orang-orang anda untuk berbuat sesuai tuntutan perubahan. Bahkan anda bisa membuat program dan memanfaatkan sumber daya manusia yang anda punya untuk menggerakkan perubahan dalam suasana yang penuh persahabatan. Tetapi bila anda, kekurangan orang yang benar (jujur), segala usaha perubahan yang anda lakukan cacat secara fatal.

Membuat perubahan itu terjadi pada diri seseorang dalam waktu yang tepat memberikan persyaratan yang sangat penting dan bernuansa religius bahwa semua perubahan akan gagal bila pelaku perubahan itu tidak dapat dipercaya. Rosalynn Carter dalam Rhenald Kasali (2006) *A leader takes people where they want to go. A great leader takes people where they don't necessarily want to go but ought to be*".

Bisa jadi great players itu sudah tidak ada di dalam lembaga dan kita perlu mencarinya dari luar. Pada hal ada banyak orang di dalam lembaga yang mesti dikeluarkan. Mereka memang loyal kepada organisasi tetapi mereka belum tentu orang yang dibutuhkan. Maka situasinya menjadi sangat tidak enak dan kadang bertentangan dengan hati nurani. Disamping itu pada waktu loyalitas yang dibangun oleh seorang calon pemimpin adalah loyalitas personal bukan loyalitas institusi, dan ketika loyalitas finansial lebih mewarnai lembaga kepemimpinan, lebih jauh lagi saat komitmen yang diindoktrinasi adalah diluar wilayah kejujuran maka agak sulit memang membangun perubahan dan kita pun harus siap memasuki wilayah *"paradox of change"*.

Dengan kata lain, konsep ini menganjurkan agar eksekutif jangan menunggu sampai berada dalam keadaan sakit untuk melakukan perubahan. Perubahan artinya tidak membiarkan lembaga atau organisasi melewati trek yang dibentuk oleh *"Sigmoid Curve"*, melainkan melompatlah ke kurva kedua (the second curve), dengan melakukan tindakan paradoks. Yaitu tindakan pembaharuan, justru pada saat sedang berada di posisi yang hebat, kala sedang tumbuh. Ingatlah, kalau jalan Anda terasa berat, itu tandanya Anda sedang mendaki naik. Sebaliknya, kalau jalan Anda lancar dan enak, berhati-hatilah karena itu pertanda Anda sedang menurun.

## Tipe Perubahan

Dalam buku Harvard Business Essential (2003) dinyatakan bahwa "Organisasi-organisasi khususnya merespon tantangan teknologi baru, pesaing-pesaing baru, pasar-pasar baru, dan kebutuhan untuk kinerja

yang lebih canggih dengan ragam program dalam menangani kinerja bisnis. Secara umum program ini tercakup ke salah satu kategori berikut:

1. **Structural change.** Program perubahan ini terkait dengan merubah satu set struktur fungsi organisasi sebagai bagian dari sebuah model. Mulai dari perubahan struktur organisasi, mengganti pemimpin puncak organisasi, termasuk konsultan, segala jenis usaha-usaha memperbaharui bagian-bagian ini untuk menghasilkan keberhasilan kinerja yang hebat. Contohnya merger, akuisisi, konsolidasi, diversifikasi operasi unit-unit.
2. **Cost cutting,** penghematan biaya. Program-program seperti ini fokus untuk mengurangi pembiayaan aktivitas yang tidak esensial atau dengan cara lain mengurangi biaya yang kurang berkenaan secara langsung dengan operasi organisasi.
3. **Process change.** Program-program ini fokus terhadap memilih hal-hal yang paling efektif untuk dilaksanakan dan bagaimana itu mesti dilakukan. Mungkin saja Anda terkait terhadap satu atau lebih masalah ini. Termasuk di dalamnya proses reengineering dalam melakukan pinjaman. Proses perubahan itu secara tipikal bertujuan untuk melakukan proses kerja yang lebih cepat, lebih efektif, lebih dapat dipertanggungjawabkan dan dengan menggunakan biaya yang pantas.
4. **Cultural change.** Program ini fokus pada perubahan yang dilakukan dari sisi kemanusiaannya dalam organisasi, seperti pendekatan umum perusahaan untuk melakukan hubungan kerja antara manajemen dan para karyawannya. Seperti perubahan dari sistem perintah dan kontrol manajemen kepada manajemen partisipasi sebagai salah satu contoh dari "perubahan budaya", seperti sebagai sebuah usaha kepada reorientasi perusahaan dari inwardly fokus mentalitas tekanan produk kepada outward looking customer focus.

Tidak satupun dari program perubahan-perubahan ini demikian mudah. Tidak juga mudah untuk menerapkan empat tipe perubahan itu dengan sukses sekalipun kelihatan meyakinkan. Dibutuhkan sebuah kesungguhan dalam mendekati tipe-tipe perubahan itu agar bisa berhasil.

## Berubah atau Diubah

Sampai di sini mungkin Anda bertanya, haruskah kita mengintervensi perubahan? Atau bisakah perubahan bergerak dan terjadi dengan sendirinya?

Mencoba memberi gambaran organisasi masa depan, Uyung Sulaksana<sup>1</sup> (2004:9) dalam Drucker meramalkan lenyapnya manajemen menengah dan bangkitnya organisasi yang semata mata bertumpu pada staf spesialis ahli. Semua sepakat bahwa perubahan akan makin cepat. Dawson dalam bahasannya mengenai “new bias for organizational action”, menegaskan bahwa perusahaan modern kini membutuhkan manajer-manajer yang mampu bertindak sebagai pemimpin perubahan karena jika tidak, perusahaan mereka akan lenyap tergilas lantaran tak mampu menyikapi lingkungan bisnis yang makin kompetitif. Pesan ini diperkuat dan disampaikan “master perubahan Jack Welch CEO nya General Electric Amerika. *“Drive change or it will drive you”*. Selanjutnya dalam hubungan efektivitas perubahan menurut beliau mengapa pemimpin tidak berhasil menerapkan konsep manajemen perubahan dalam lembaga yang dipimpinnya ditengarai bahwa:

1. Top manajemen kurang memiliki komitmen yang visibel, gagal untuk “walk the talk”, melakukan apa yang diomongkan.
2. Gagal memahami aturan tak tertulis budaya institusi yang sudah menjadi cetak biru organisasi.
3. Miskin komunikasi, khususnya atas bawah.
4. Gagal memenangkan hati dan pikiran para pimpinan tingkat menengah.
5. Terlalu sering bersandar pada hambatan ilmiah.

Dari ulasan diatas dapat dipahami bahwa pemimpin hari ini cenderung kurang memiliki keteguhan pendirian untuk membuktikan apa yang pernah dijanjikan dan bagaimana ia mampu menunjukkan realitas yang dapat dibuktikan. Banyak peraturan dan program kerja yang sudah merupakan bahan baku petunjuk teknis kerja yang sama sama disepakati secara bersama-sama melalui raker lokal maupun rapat kerja nasional. Disamping itu ada aturan tak tertulis budaya institusi yang wajib dilaksanakan walaupun secara kasat mata itu tak ada dalam peraturan. Tetapi secara moral ia disepakati oleh semua pihak. Sebagai ilustrasi ada kesengajaan melakukan upaya yang sungguh sungguh merubah peraturan untuk meluluskan seseorang yang secara de facto dan secara yuridis telah dinyatakan harus mengulang atau tidak lulus.

Kemudian ada tipe pemimpin yang mahal sekali berbicara, atau miskin komunikasi. Ini agak bertentangan dengan perkembangan komunikasi dewasa ini yang cenderung lebih terbuka. Arus perubahan ke depan membutuhkan banyak informasi yang hendak disampaikan dan ingin disampaikan ke pihak lain. Perlu ada wadah apapun namanya yang menghubungkan komunikasi

harmonis atas bawah dan yang jauh lebih penting pemimpin perubahan mau atau tidak mau harus membuka peluang yang selebar lebarnya untuk menampung aspirasi anggota karyawan dengan tulus dan bermutu. Middle Management adalah pemimpin di level tengah yang biasanya secara langsung berinteraksi dan berhadapan dengan anggota atau mahasiswa membutuhkan dukungan yang kuat dari pemimpin puncak terutama dalam hal menegakkan aturan aturan yang sudah menjadi kesepakatan bersama dan untuk memperkuat hubungan manajemen atau top management dengan pemimpin level tengah hendaknya selalu ada kontak hubungan yang serasi, berimbang dan saling membutuhkan. Langkah apakah yang harus dilakukan agar seorang pemimpin tergerak untuk melakukan perubahan. Berbagai pendekatan dan teori banyak yang bisa dilakukan tetapi tetap saja semua itu bermuara kepada niat dan komitmen sang pemimpin untuk mau dan tulus melakukan perubahan menuju keberhasilan.

## Dasar-Dasar Teori Perubahan

Menurut Uyung Sulaksana (2004:23) Teori dan praktek manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin serta tradisi ilmu-ilmu sosial. Manajemen Perubahan bukanlah suatu disiplin ilmu terpisah dengan batas batasan kaku yang terdefiniskan dengan jelas. Menelusuri akar dan melacak konsep intinya menjadi tugas yang pelik. Maka, soalnya adalah bagaimana mencakup dasar dasar teoritis manajemen perubahan, tanpa tersesat terlalu jauh dalam disiplin disiplin ilmu terkait sehingga lenyapnya fokus dan pemahaman. Demi mencapai keseimbangan pelik ini, peninjauan ini akan dibatasi pada tiga mazhab pemikiran sebagai pembentuk fondasi di mana teori-teori manajemen perubahan bersandar. Menurut Uyung Sulaksana (2004) ada beberapa mazhab yakni sebagai berikut:

## Mazhab Perspektif Individual

Pendukung mazhab ini dibagi menjadi dua kelompok: para psikolog Behavioris dan Gestalt-Field. Para psikolog Behavioris memandang perilaku sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya. Psikolog Gestalt-Field meyakini bahwa penjelasan itu belum mencakup konsepnya secara utuh. Mereka menyatakan bahwa perilaku seseorang merupakan produk lingkungan dan penalaran.

Bagi Behavioris, semua perilaku dipelajari (learned); individu hanyalah penerima pasif data eksternal dan objektif. Pendukung paling awalnya 'Pavlov' dalam satu eksperimen mendapati bahwa seekor anjing dapat "diajar" untuk mengeluarkan air liur jika mendengar bunyi bel, dengan cara mengkondisikan si anjing agar mengaitkan bunyi bel dengan makanan. Atas dasar ini, salah satu prinsip dasar Behavioris adalah bahwa "tindakan manusia dikondisikan oleh konsekuensi yang diharapkan. Perilaku yang mendapat imbalan cenderung akan diulangi lagi, dan perilaku yang diacuhkan cenderung tidak diulangi. Alhasil, untuk mengubah perilaku, diperlukan perubahan pada kondisi-kondisi yang menyebabkannya.

## Mazhab Dinamika Kelompok

Sebagai salah satu unsur teori perubahan, mazhab ini menekankan pada pencapaian perubahan organisasi melalui tim atau kelompok kerja, ketimbang pada individu. Pemikiran dasarnya sebagaimana yang disuarakan Kurt Lewin, bahwa orang-orang dalam organisasi bekerja dalam kelompok. Maka perilaku individual bisa dimodifikasi atau diubah dalam kaitannya dengan praktek-praktek dan norma kelompok. Menurut Lewin perilaku seseorang dalam saat tertentu dipengaruhi oleh intensitas dan valensi (baik kekuatan positif ataupun negatif) berbagai daya kekuatan yang berdampak pada individu tersebut. Maka suatu kelompok tidak pernah berada dalam keadaan keseimbangan yang tetap, namun selalu dalam proses saling adaptasi berkesinambungan, yang disebutnya sebagai '*quasi-stationary-equilibrium*'.

Lantaran itu menurut mazhab Dinamika Kelompok, untuk mendorong perubahan, tidak ada gunanya kita berkonsentrasi pada pengubahan perilaku individu. Individu secara sendiri-sendiri mendapat tekanan dari kelompok yang menyebabkannya harus beradaptasi. Maka fokus perubahan mesti dipusatkan pada tataran kelompok dan selayaknya berkonsentrasi untuk mempengaruhi dan mengubah norma, peran, dan nilai kelompok (French dan Bell).

## Mazhab Sistem Terbuka

Menurut Mazhab Sistem Terbuka, organisasi terdiri dari berbagai sub sistem yang saling berkaitan, dimana perubahan pada salah satu bagian sistemnya akan berdampak pada bagian-bagian lain dalam sistem, lalu akhirnya

pada kinerja keseluruhan. (Scott). Alih-alih memandang organisasi sebagai sistem tersendiri, organisasi lebih dipandang sebagai sistem 'terbuka'. Hal ini bisa dijelaskan dalam dua sudut pandang. Pertama organisasi terbuka dan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Kedua organisasi terbuka secara internal; berbagai sub-sistem saling berinteraksi satu sama lain. Maka, perubahan internal dalam satu bidang akan berpengaruh pada bidang lainnya, dan pada akhirnya mempengaruhi lingkungan eksternal, dan demikian juga sebaliknya.

## Pemberdayaan dan Tanggung Jawab

Lesley Kydd, Megan Grauford dan Colin Riches (2000), ini adalah konsep pemikiran yang melekat yang berhubungan dengan kecenderungan sebagaimana diungkapkan di atas. Perhatiannya tertuju kepada kapasitas para individu untuk meningkatkan tanggungjawab untuk menenangkan dan memenuhi kebutuhan personalnya. Ini berbeda dengan teori motivasi yang dalam area pemberdayaan menekankan individu untuk meningkatkan kondisi pertumbuhannya dalam menghadapi tantangan dan untuk menyusun pencapaian sasaran dan target. Fokus konsep ini didasarkan kepada beberapa asumsi kunci dan nilai-nilai. (Opson and Scally (1981):

1. Each person is a unique individual, worthy of respect. Masing masing orang adalah individu yang unik
2. Individuals are responsible for their own action dan behavior. Setiap individu bertanggung jawab terhadap semua tindakan dan perilakunya.
3. Individuals are responsible for their own feelings and emotions and for their responses to the behaviours of others. Setiap pribadi bertanggung jawab terhadap feeling dan emosinya dan terhadap responnya terhadap perilaku orang lain.
4. New situations, however unwelcome, contain opportunities for new learning and growth. Suasana baru bagaimanapun sulit untuk diterima berisikan peluang untuk pembelajaran baru dan pertumbuhan.
5. Mistakes are learning experiences and are seen as outcomes rather than failures. Kesalahan adalah pengalaman pembelajaran dan terlihat sebagai outcomes terbanding sebuah kegagalan.
6. The seed of our growth are within us. Only we ourselves can activate our potential for creativity and growth. Benih (bibit) pertumbuhan ada

dalam diri kita sendiri. Hanya diri kita sendirilah yang dapat mengaktifkan potensi dalam bentuk kreativitas dan pertumbuhan.

7. We can all do more than we are currently doing to become more than we currently are. Kita semua dapat melakukan lebih baik dari apa yang ada sekarang bisa kita lakukan.
8. Awareness brings responsibility and responsibility creates the opportunity for choice. Kesadaran membawa diri untuk bertanggung jawab dan tanggung jawab menciptakan peluang untuk menentukan pilihan.
9. Our own fear is the major limiter to our growth. Rasa ketakutan kita pada umumnya jadi pengganjal pertumbuhan kita.
10. Growth and development never end. Self-empowerment is not an end to be achieved but a constant process of becoming. Pertumbuhan dan pengembangan tidak akan pernah selesai dalam proses suatu perubahan untuk menjadi sesuatu.

Dapat disimpulkan bahwa dalam kondisi apapun setiap individu sesuatu yang sangat unik. Karena keunikannya itu ia adalah makhluk yang sangat bertanggung jawab terhadap segala tindakan dan perilakunya. Itulah sebab semua suasana baru kurang bersahabat dengan guna memanfaatkan segala peluang yang teronggok dihadapan nya.

Menarik untuk mempelajari keunikan itu dalam meningkatkan mutu terpadu sebagaimana yang diungkapkan oleh Poster (2000:185) bahwa "Setiap institut sebenarnya secara intrinsik sangat berbeda satu dengan yang lain, dan orang selalu gagal dalam memperhitungkan **keunikan dan individualitasnya**. Institut terdiri dari manusia. Kegiatan institut berorientasi kepada manusia dan berpusat pada manusia. Misi institut adalah pengembangan manusia dan setiap manusia membawa fokus nilai tertentu yang berbeda beda pengalaman dan sumbangannya kepada institut. Maka institut berbeda beda dalam setiap operasinya karena masing masing merupakan campuran yang tidak dapat ditiru dari bermacam macam elemen yang saling mempengaruhi.

## Penutup

Perubahan, atau pembaharuan atau apapun nama lain yang diberikan (misalnya turn around, reformasi) dilakukan untuk melanjutkan kehidupan. Dalam peradaban modern, lembaga lembaga saling bekerja sama untuk

membangkitkan semangat pembaharuan yang stagnan atau bangkrut sekalipun menjadi sebuah lembaga atau institut yang sehat dan bermartabat. Kelangsungan hidup sebuah institusi bukan sekedar memerlukan perubahan struktur organisasi melainkan perubahan struktural, yang luas yang tak terbatas pada satu aspek belaka. Perubahan ini memerlukan analisis tajam yang akan menentukan titik titik mana yang harus diutamakan.

## Daftar Pustaka

- Edward E. Lauler III dan Christopher G. Worley, (2006) *Built to Change* San Francisco: Jossey Bass
- Everard, K. B, Geoffrey Morris, and Ian Wilson (2004) *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing
- Harvard Business Essential. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press
- Hesselbein, Francis, (1990). *Leading for Innovation*, New York: Drucker Foundation Wisdom to Action Series.
- Kasali, Rhenald. (2006). *Change*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Lesley Kydd, Megan Crawford and Colin Richhes, (2000). *Professional Development for Educational Management*, Philadelphia, Open University Press
- Sallis, Edward, (1993). *Total Quality Management in Education*, London: Philadelphia, 1993.
- Syafaruddin. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Ciputat Press Group
- Uyung Sulaksana. (2004). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Wibowo, (2006). *Manajemen Perubahan* Jakarta: Rajawali Press



**BAGIAN TIGA****PENYANGGA ADMINISTRASI  
PENDIDIKAN ISLAM**

# KOMITMEN PENENTU KEBIJAKAN SEBAGAI JAMINAN PENINGKATAN MUTU DAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN DI DAERAH

Oleh: ***H. Syaiful Sagala***

## Pendahuluan

Ketika gagasan desentralisasi pendidikan menjadi kebijakan dan urusan pendidikan ikut didesentralisasikan, kebijakan ini semakin jelas ditampakkan melalui praktik-praktik yang terjadi di sejumlah daerah di seluruh Indonesia. Pada dasarnya kebijakan ini diterima bukan karena kejelasan konsep bagi daerah dalam mengurus pendidikan dalam sistem desentralisasi. Melainkan karena tidak jelasnya sejumlah gagasan yang muncul masa itu. Kebijakan tersebut menurut Sagala (2008:1) menyebabkan sistem-sistem dan keterampilan dalam bidang administrasi pendidikan yang diperlukan untuk mengimplementasikan cara baru dengan semangat desentralisasi malah terasa kurang dioptimalkan.

Lebih jauh lagi, terlalu sedikit mekanisme yang tersedia untuk memastikan terjadinya penularan kegiatan-kegiatan efektif yang diinginkan sistem desentralisasi ke implementasinya di daerah-daerah. Berkaitan dengan manajemen pendidikan di sekolah, ternyata banyak didiskusikan ketidakpuasan guru dan masyarakat terhadap organisasi sekolah antara lain (1) sekolah melaksanakan program kerja yang tidak dimengerti para guru; (2) kurangnya kualitas manajemen sekolah; (3) kinerja sekolah secara tim tidak solid; (4) komunikasi organisasi sekolah tidak dinamis, sehingga tidak jelas program yang akan diwujudkan; dan (5) intensitas kontak organisasi longgar, sehingga organisasi cenderung milik kepala sekolah. Ketidakpuasan guru dan masyarakat terhadap organisasi sekolah ini mencerminkan kualitas kepala sekolahnya belum meme-

nuhi harapan guru dan masyarakat. Kenapa kualitas kepala sekolahnya belum memenuhi harapan guru dan masyarakat, bisa saja ada masalah dalam rekrutmen kepala sekolah.

Hal lain faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru antara lain tampak bahwa (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh, waktu membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) kemungkinan adanya perguruan tinggi swasta khususnya kelas jauh sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa mempehitungkan kualitas outputnya, sehingga menyebabkan banyak guru tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; dan (4) kurangnya motivasi guru meningkatkan kualitas diri.

Dilain pihak ada beberapa fenomena dan isu-isu yang berkembang yang tidak dapat dibuktikan secara hukum, bahwa sebagai alasan kenapa seseorang menduduki jabatan antara lain adalah (1) keputusan pengangkatan jabatan kepala dinas pendidikan, jabatan-jabatan pada dinas pendidikan, jabatan kepala sekolah dan mutasi guru tampaknya dilakukan sesuai aturan, tetapi digabungkan dengan kolusi sektoral dan pembayaran upeti; (2) pembayaran upeti dilakukan melalui agen-agen atau orang-orang kepercayaan tertentu yang mempunyai ruang komunikasi khusus dengan pengambil kebijakan, besarnya upeti tergantung posisi yang diterima; dan (3) jabatan dapat juga diperoleh dengan alasan lain seperti karena seseorang adalah tim sukses, jalur keluarga khususnya dari pihak isteri, atau jalur organisasi kepemudaan atau kemasyarakatan, dan komunikasi antar pejabat atau disebut juga kekerabatan.

Rendahnya profesionalisme guru, kepala sekolah dan tingginya intervensi birokrasi ini menjadi alasan yang kuat bahwa di sekolah tersebut layanan belajar kurang baik, jika layanan belajar kurang baik berakibat pada kualitas hasil belajar yang tidak memadai, dan selanjutnya berakibat pada rendahnya kualitas daya saing sumberdaya manusia. Problematika tersebut berkontribusi signifikan menjadikan mutu pendidikan tidak meningkat. Dibutuhkan political will bagi pengambil kebijakan agar terhindar dari problem tersebut. Bertitik tolak dari berbagai problematika yang memungkinkan rendahnya mutu pendidikan, maka pada makalah ini pembahasan difokuskan pada peningkatan mutu dan pengelolaan pendidikan.

## Pembahasan

Perlu disimak hasil Penelitian Word Education tahun 2005 yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan di Indonesia antara lain mendeskripsikan bahwa (1) personalia di tingkat daerah tidaklah mengetahui dengan jelas fungsi-fungsi apa yang didesentralisasikan ke sekolah dan mengapa demikian; (2) tidaklah jelas seberapa atau sejauh mana wewenang yang sesungguhnya diamanahkan kepada sekolah, di daerah-daerah; (3) ternyata daerah-daerah tidak memiliki sistem manajemen guru dan kepala sekolah yang memadai; (4) keputusan pengangkatan kepala sekolah dan mutasi guru dilakukan sesuai aturan digabungkan dengan kolusi sektoral, mengakibatkan mandat-mandat tidak dilaksanakan dilihat dari aspek pedagogis tetapi dilaksanakan dari aspek birokratis; dan (5) belum ada audit keterampilan pengelolaan pendidikan pada dinas pendidikan secara universal (seluruh daerah, bukan hanya sampel) pada tingkat daerah yang meliputi seluruh fungsi-fungsi yang mungkin mesti dilakukan pada tingkat itu dibawah model desentralisasi pendidikan yang rasional. Penelitian ini menggambarkan ada masalah serius dalam manajemen pendidikan di Indonesia dan perlu segera diatasi.

Ini artinya pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota masih dihadapkan pada berbagai persoalan yang kompleks. Tetapi semua itu dapat di atasi jika ada komitmen yang kuat untuk memajukan pendidikan. Semangat yang dibangun berkaitan dengan tingkat persaingan pendidikan di daerah seperti sumatera utara bukanlah bersaing dengan ibu kota Jakarta. Tetapi persaingan yang dibangun adalah sebagai penyangga Indonesia di kawasan Asean yang berhadapan langsung dengan Malaysia, singapore, dan Thailand. Mereka inilah pesaing utama pendidikan di sumatera utara, oleh karena itu mutu pendidikan di sumatera utara harus mengimbangi mereka. Permasalahannya adalah bagaimanakah peningkatan mutu dan pengelolaan pendidikan di sumatera utara dilihat dari standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, perencanaan sekolah, karakteristik sekolah bermutu, pembiayaan sekolah, dan standar proses belajar.

### 1. Standar Pengelolaan Oleh Satuan Pendidikan

Standar pengelolaan pendidikan telah diatur melalui PP No. 19 tahun 2005 Pasal 49 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi,

keterbukaan, dan akuntabilitas. Namun faktanya secara umum manajemen sekolah belum mandiri. Karena masih cenderung menerima petunjuk dan instruksi dari pejabat birokrasi yang membidangi pendidikan.

Sebagai contoh penetapan 24 jam mengajar bagi guru yang sudah disertifikasi lebih difahami bahwa guru tersebut masuk kelas mengajar sebanyak 24 jam mengajar meskipun diperoleh dari berbagai sekolah. Hal ini dapat terjadi karena jumlah jam mengajar yang tersedia di sekolahnya tidak cukup 24 jam, sehingga kekurangannya harus ditutup dari sekolah lain. Jika dilihat dari aspek kemandirian, maka kebijakan yang demikian itu cenderung tidak mandiri, dan konsep 24 jam adalah mengabdikan pada sekolahnya sendiri, bukan di tempat lain.

Strategi yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan sekolah adalah secara mandiri ada kebijakan sekolah untuk memberikan aktivitas atau kegiatan yang nilainya setara dengan pemenuhan 24 jam mengajar. PP No. 19 Pasal 52 ayat (1) Menyatakan setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang a. Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus; b. Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan; c. Struktur organisasi satuan pendidikan; d. Pembagian tugas di antara pendidik; e. Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; f. Peraturan akademik; g. Tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; h. Kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat; dan i. Biaya operasional satuan pendidikan.

Dalam praktiknya lembaga satuan pendidikan sebagai lembaga otonom sebenarnya dapat mengambil keputusan yaitu pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir a, b, d, e, f, dan h diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan. Dari hasil rapat tersebut dapat dirumuskan sejumlah aktivitas guru yang kualitas kerjanya setara dengan jam mengajar di kelas. Sedangkan guru piket yang hanya duduk memenuhi kehadiran sulit disetarakan dengan jumlah jam mengajar.

Oleh karena itu perlu dicermati Ayat (3) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir c dan i diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan. Ayat (4) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir g ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan

setelah mempertimbangkan masukan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Kemudian Ayat (5) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir e ditetapkan oleh pimpinan satuan pendidikan. Adapun faktanya adalah penerapan PP No. 19 Pasal 52 sebagai bagian dari implementasi manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas cenderung belum dipenuhi satuan pendidikan. Kemudian tidak mendapat dukungan yang memadai dari birokrasi pendidikan hal ini ditandai dengan ruang kreatifitas yang inovatif lembaga masih sangat terbatas.

## 2. Perencanaan Sekolah

Perencanaan adalah proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu (Sagala, 2007:56). Berkaitan dengan perencanaan yang disusun oleh sekolah PP No. 19 Pasal 53 Ayat (1) menyatakan setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun. Fakta menunjukkan bahwa tidak banyak sekolah yang mempunyai rencana kerja 4 tahun (rencana strategis) yang ada adalah RAPBS untuk 1 tahun.

Karena sekolah tidak membuat rencana strategis, maka persoalan mendasar 4 tahun kedepan tidak diantisipasi, program yang dilaksanakan cenderung reaktif sesuai anggaran yang tersedia, bukan berdasarkan data dan informasi sekolah. Kemudian secara umum proses penyusunan rencana sekolah cenderung kurang partisipatif. Sebagaimana dinyatakan oleh PP No. 19 Pasal 53 Ayat (3) bahwa proses penyusunan rencana untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Madrasah.

Proses penyusunan rencana sekolah faktanya menunjukkan bahwa secara dokumen perencanaan sekolah ditandatangani kepala sekolah dan komite sekolah, dokumen ini menggambarkan bahwa penyusunan rencana sekolah disusun bersama antara sekolah dengan komite sekolah. Tetapi ternyata prosesnya cenderung kurang partisipatif dan transparan, atau tidak mengikutsertakan komite sekolah secara kelembagaan secara benar dan tidak mengikutsertakan dewan pendidik menganut prinsip keterwakilan. Program dan kegiatan sebagai rencana sekolah disusun oleh kepala sekolah bersama orang-orang

kepercayaannya, kemudian dimintakan tandatangan ketua komite sekolah, sehingga tampak dokumen perencanaan disusun secara partisipatif.

Jadi, sebenarnya proses penyusunan perencanaan sekolah masih belum menerapkan model manajemen berbasis sekolah (MBS) secara utuh. Artinya kemandirian, transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam manajemen pendidikan di sekolah masih perlu secara terus menerus diperkuat. Model manajemen berbasis sekolah akan dapat diterapkan secara benar jika birokrasi pemerintah memahami perannya, dan sekolah menyusun rencana dan melaksanakan program serta kegiatannya sesuai dengan semangat MBS.

### 3. Karakteristik Sekolah Bermutu

Manajemen mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah menurut UUSPN No. 20 tahun 2003 Pasal 51 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. Penegasan UUSPN No. 20 tahun 2003 ini diperkuat oleh PP No. 19 tahun 2005 Pasal 49 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Kebijakannya pengelolaan sekolah menggunakan model “Manajemen Berbasis Sekolah” (MBS).

Semangat yang dikembangkan model MBS ini adalah otonomi dan pemberdayaan seluruh potensi sekolah. Jadi model manajemen sekolah yang bermutu adalah yang memiliki kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas yang disebut dengan sekolah menggunakan model “Manajemen Berbasis Sekolah” (MBS). Wujudnya antara lain (1) sekolah memiliki RKS (4 tahun) yang baik, diaplikasikan dan dipajang; (2) pemangku kepentingan berpartisipasi aktif dalam menyusun RKS; (3) RKS yang baik dipenuhi, seperti adanya visi, misi, ringkasan program dan kegiatan untuk dipajang ditempat umum; dan (4) sepenuhnya dibawah kendali sekolah, sedangkan pejabat birokrasi memfasilitasi dan memenuhi kebutuhan sekolah.

Kemudian sekolah yang bermutu dilihat dari aspek pengembangan kurikulum, dilihat dari semangat otonomi sekolah menegaskan bahwa idealnya pada sekolah yang bermutu, guru menyusun sendiri silabus dan Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Sehingga disebut kurikulum sekolah sesuai

identitas masing-masing, bukan kurikulum yang disusun oleh pihak lain. Fakta menunjukkan bahwa pengalaman dari sejumlah guru peserta PLPG yang dikelola Unimed ternyata tidak mampu menyusun silabus, tetapi telah mampu menyusun RPP meskipun belum sempurna (khususnya berkaitan dengan penentuan model dan strategi pembelajaran).

Setelah guru mampu menyusun silabus dan RPP, guru juga mampu melakukan evaluasi hasil belajar dengan menggunakan pengukuran dan penilaian yang benar. Artinya, sekolah yang bermutu tampak juga pada bagaimana sekolah itu menerapkan evaluasi hasil belajar. Idealnya guru mempunyai program evaluasi yang menggunakan tes standar (diuji validitas dan reliabilitas tesnya). Tes tersebut akan digunakan pada waktu formatif maupun sumatif. Sehingga semua nilai yang tertera pada raport adalah hasil tes yang standar. Fakta menunjukkan bahwa dari pengalaman Guru peserta PLPG cenderung menggunakan tes yang tidak diuji validitas dan reliabilitas tes-nya. Disusun oleh guru sesuai dengan kepantasan menurut guru.

Pengalaman guru yang mengikuti PLPG memang bukanlah mencerminkan guru secara keseluruhan, tetapi paling tidak dapatlah diambil pelajaran berharga dari mereka. Memang diantara mereka masih ada yang belum tahu bagaimana menyusun tes yang benar, terlebih bagi guru yang berasal dari sarjana non kependidikan, mereka hanya mengandalkan pengetahuan ketika mengambil Akta IV, dan ketika di sekolah tidak ada tuntutan menggunakan tes yang benar. Sehingga budaya yang terbangun adalah yang penting dilakukan penilaian. Osborne dan Plastrik (2000:49) menyatakan budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh struktur kekuasaan dan tujuan organisasi. Jadi budaya sekolah sangat tergantung kepemimpinan kepala sekolah dan tujuan sekolah.

### 4. Pembiayaan Sekolah

Biaya merupakan suatu unsur yang menentukan dalam mekanisme penganggaran. Penentuan biaya menurut Yahya (2009:138) akan mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas kegiatan dalam suatu organisasi yang akan mencapai suatu tujuan tertentu. Cohn (1999) mengatakan bahwa biaya pendidikan adalah cost yang harus dikeluarkan dimana cost adalah perhitungan atau biaya yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang terkait dalam pendidikan. Dengan demikian dapat dikatakan biaya pendidikan adalah beban pengeluaran oleh masyarakat dalam perluasan dan fungsi dari sistem pendidikan.



Sejalan dengan pengertian tersebut, dilaksanakannya manajemen keuangan oleh lembaga satuan pendidikan yang mendukung peningkatan mutu pendidikan akan mengalokasikan biaya pendidikan yang proporsinya 60% untuk pembelajaran, 40 % untuk manajemen. Ini artinya seluruh kebutuhan pembelajaran di kelas, laboratorium, perpustakaan, dan tempat lainnya dapat dipenuhi oleh sekolah maupun pemerintah daerah. Jika anggaran tersebut dapat dipenuhi, maka tersedia bahan dan fasilitas yang layak untuk digunakan dalam kegiatan belajar. Bukti transparansi anggaran sekolah, maka perencanaan program dan kegiatan sekolah dapat dibaca secara jelas oleh para stakeholder, bukti-bukti penggunaan keuangan terdokumen rapi dan dapat dipertanggungjawabkan dan diketahui oleh para stakeholder.

Namun faktanya ada kecenderungan bahwa pada sejumlah sekolah anggaran lebih banyak untuk pengadaan daripada mendukung pembelajaran. Padahal idealnya dengan proporsi alokasi biaya pembelajaran yang cukup akan tersedia sumber belajar yang ditampakkan bahwa sekolah (1) memiliki perpustakaan kelas dan perpustakaan sekolah yang difungsikan dengan baik; (2) lingkungan sekolah kaya sumber belajar; (3) di kelas terdapat sumber belajar (murah dan sederhana) buatan guru dan siswa yang dapat diacu dalam proses pembelajaran; dan (4) terdapat media non cetak (audio-video, dll) yang mendukung proses pembelajaran dan lain sebagainya. Tetapi fakta menunjukkan bahwa jarang sekolah yang kaya sumber belajar. Oleh karena itu perlu ada komitmen yang kuat bagi kepala daerah untuk memenuhi kebutuhan sekolah.

## 5. Standar Proses Belajar

Proses pembelajaran yang membelajarkan anak pada sekolah bermutu akan tampak bahwa sekolah tersebut (1) melaksanakan PAKEM (pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan), pembelajaran kontekstual, dan pendekatan secara kooperatif; (2) menggunakan model, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mampu membelajarkan peserta didik; (3) alat peraga yang diperoleh secara komersial maupun dibuat di rumah dipajang dan digunakan di kelas; (4) penggunaan lingkungan sebagai sumber belajar; (5) prestasi yang tinggi – akademik dan non-akademik; dan (6) guru yang ‘profesional’ yang dapat menyampaikan materi pelajaran dan dapat dilaksanakan. Membelajarkan anak berarti mendidik anak sehingga mampu mencapai kompetensi yang ditetapkan sebelumnya. Namun faktanya masih banyak guru mengajar dengan cara-cara yang konvensional belum melakukan per-

ubahan yang berarti. Ruang kreativitas dan inovasi rendah, mengajar hanya memenuhi waktu-waktu yang telah dijadwalkan oleh sekolah.

Hal ini dapat terjadi, karena mereka tidak mendapat dukungan yang memadai seperti tidak tersedianya bahan dan fasilitas pengajaran yang memadai, dukungan pelatihan yang tidak terarah, walaupun guru mendapat pelatihan cenderung bukan yang mereka butuhkan tetapi yang disediakan oleh penyelenggara, tidak ada penghargaan yang memadai, dan berbagai penyebab lainnya. Padahal sekolah tidak boleh tertutup dari lingkungan masyarakatnya, tetapi sekolah berusaha mengakomodir aspirasi stakeholder. Aspirasi itu memberikan gambaran bahwa masyarakat menjadi puas atas layanan belajar yang diberikan oleh sekolah kepada masyarakatnya. Oleh karena itu guru dan sekolah perlu mendapat dukungan dari pemerintah daerah dan juga masyarakat.

Pada sekolah yang bermutu akan ada hubungan baik antara sekolah dengan Dewan Pendidikan, Dinas Pendidikan, Kantor Departemen Agama, Pengawas dan UPTD/Cabang Dinas, Wartawan, Yayasan atau LSM pendidikan, Tokoh masyarakat dan Tokoh agama. Hubungan baik tersebut akan memberi penguatan pada kualitas partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas manajemen sekolah. Tidak sedikit sekolah yang mengeluh jika berhubungan dengan LSM, wartawan dan sejenisnya karena merasa mendapat perlakuan yang tidak semestinya.

Kepala sekolah cenderung merasa kurang harmonis berhubungan dengan mereka. Meskipun konsepnya keberadaan LSM, wartawan dan sejenisnya dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, hubungan baik ini hanya dapat dilakukan oleh kepala sekolah yang visioner, bekerja dengan sistem dan mekanisme yang benar, menjunjung tinggi kejujuran dan mempunyai kemampuan komunikasi yang baik serta didukung skil kepemimpinan yang baik. Namun faktanya tampak bahwa hubungan yang intensif dengan organisasi hirarkis cukup menonjol, fakta ini menunjukkan bahwa paradigma birokratik dalam manajemen pendidikan masih lebih menonjol dibanding manajemen yang memberdayakan potensi sekolah.

## Penutup

Agenda penting dari sejumlah tugas institusi puncaknya adalah meningkatkan mutu pendidikan. Untuk menjamin mutu pendidikan tetap terjaga dan mampu memenangkan persaingan antara satu daerah dengan

daerah lainnya diperlukan upaya secara serius mencari dan membahas aspek-aspek yang berkaitan dengan peningkatan mutu dan pengelolaan pendidikan seperti (1) komitmen untuk mengangkat kepala sekolah berasal dari orang-orang yang berprestasi tinggi dan tidak mempersyaratkan upeti; (2) komitmen yang kuat untuk mengangkat pengawas sekolah berasal dari orang-orang yang berprestasi tinggi; (3) menjamin semua guru mampu menyiapkan dokumen kurikulum seperti silabus dan RPP dengan cara disusun sendiri atau secara bersama dengan sejawat; (4) memfasilitasi dan menjamin proses penyusunan perencanaan di sekolah dengan cara yang partisipatif, mandiri, transparan dan akuntabel; (5) hasil pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah dianalisis oleh suatu tim yang mempunyai dedikasi tinggi, dan hasil analisisnya dijadikan pertimbangan pengambilan kebijakan pendidikan di daerah; (6) menjamin proses penyusunan perencanaan sekolah disusun menjunjung tinggi kemandirian, partisipatif, dan transparansi; (7) menjamin pembiayaan pendidikan dialokasikan secara proporsional untuk kebutuhan pembelajaran; (8) dan aspek lain yang menjamin peningkatan mutu pengelolaan pendidikan.

## Kepustakaan

- Presiden RI. (2003). Undang Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Armas duta jaya.
- (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Eko Jaya.
- Osborne, David dan Plastrik, Peter (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima strategi menuju pemerintahan wirausaha*. Alih bahasa: Abdul Rosyid. Jakarta: PPM.
- Sagala, H. S (2008). *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan: Pemberdayaan organisasi pendidikan ke arah yang lebih profesional dan dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala. H. S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Yahya (2009). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan: Sebuah pendekatan akumulatif*. Padang: Sukabina.

## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh: **Mesiono**

### Pendahuluan

Upaya peningkatan kualitas pendidikan bukan merupakan masalah yang sederhana, tetapi memerlukan penanganan yang multidemensi dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Dalam konteks ini, kualitas pendidikan bukan hanya terpusat pada pencapaian target kurikulum semata, akan tetapi menyangkut semua aspek yang secara langsung maupun tidak, turut menunjang terciptanya manusia pembangunan yang utuh.

Dalam hal ini, pencapaian target kurikulum hanya merupakan salah satu aspek yang dijadikan berbagai bahan rujukan dalam menentukan kualitas pendidikan. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka pelibatan berbagai pihak terkait mutlak diperlukan. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang menyatakan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah, yang dinyatakan dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara dan Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 1989 tentang Pendidikan Nasional khususnya dalam Peraturan pemerintah No. 39 tahun 1990 pasal 47 ayat 1.

Depdiknas (2001: 65) ada tiga faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil, Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah terpenuhi seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education pro-*

*duction funtion* tidak berfungsi seluruhnya dilembaga kependidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Sebagai faktor kedua adalah pengolahan pendidikan, selama ini pengolahan pendidikan lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat (birokrasi sentralistik). Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan ditingkat makro (pusat) tidak terjadi atau berjalan sebagaimana mestinya ditingkat mikro (sekolah). Kompleksnya cakupan permasalahan pendidikan, kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa dalam belajar, serta aspirasi masyarakat terhadap pendidikan sering tidak dapat terencana secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. Dalam hal ini sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Pola pembangunan dan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional selama ini telah menjauhkan lembaga kependidikan dari lingkungan masyarakatnya. Hal ini mengakibatkan timbulnya persepsi bahwa penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemerintah. Karena itu tidak mengherankan apabila partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan *input* (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya kepada orang tua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (*Main Stakeholder*).

Seiring dengan era reformasi dan diberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewewenangan propinsi sebagai daerah otonomi, yang secara efektif mulai tanggal 1 Januari 2001, bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Kota (Pasal 11 Ayat 2).

Pendekatan MBS ini merupakan hal yang baru dalam penyelenggaraan sekolah di Indonesia, mengingat masih baru, diasumsikan belum banyak dikenal dan diketahui tentang Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Oleh karena itu peneliti memandang perlu mengkaji kesiapan sekolah-sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

## Konsep Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

### 1. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Slamet PH (2002, <http://www.pdk.go.id/jurnal> 27 MBS htm), istilah Manajemen Berbasis Sekolah terdiri dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. *Manajemen* adalah pengorganisasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk menacapi tujuan atau untuk memenuhi keutuhan pelanggan. *Berbasis* berarti berdasarkan pada atau berfokus pada. *Sekolah* adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan “bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Menurut Allan Dornself dalam bukunya *School Based Management* adalah *SBM describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school. It often begins with decentralization; a delegation of certain powers from the central office to the schools that may include any range of power-from few, limited areas to nearly everything*. Maksudnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak orang pada suatu sekolah dalam pembuatan keputusan. MBS dimulai dengan desentralisasi, delegasi kekuatan tertentu dari pusat ke sekolah yang meliputi jangkauan kekuasaan, dari yang kecil, yang terbatas sampai yang mencakup semua hal.

Pengambilan keputusan berbasis sekolah menggambarkan fokus pembuatan keputusan pada tingkat sekolah, dimana pembuatan keputusan bersama akan memperluas pengertian MBS. Secara lebih konseptual Malen, Ogawa dan Kranz dalam Mohrman (1994: 67) melihat MBS adalah “... as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority...”. Dalam pengertian tersebut, MBS adalah suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan.

Dalam manajemen berbasis sekolah wilayah sekolah bukan kepala sampai pagar sekolah dengan anggota keluarganya yang terdiri dari atas kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa, tetapi meliputi sampai lingkungan masyarakat setempat. Anggota organisasinya pun tidak terbatas pada warga masyarakat lokal, tetapi siapa saja yang mempunyai kepentingan terhadap urusan sekolah meskipun berdomisili sangat jauh dari sekolah.

Dari urian diatas dapat dipahami bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah pegorganisasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pedidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan dalam pengambilan keputusan (partisipatif).

## 2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori "*effective school*" yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan untuk mencapai hasil pendidikan yang bermutu.

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen berbasis sekolah antara lain sebagai berikut :

- 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib  
Suasana dan lingkungan sekolah, baik fisik maupun psikologis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal, Iklim sekolah yang kondusif memberikan perlindungan kepada siswa dan warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai target rencana yang ditetapkan. Karena itu, salah satu ciri utama sekolah efektif terlihat dari lingkungan sekolah yang menyenangkan, aman, dan tertib, sehingga siswa merasa betah belajar dan bersosialisasi dengan warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari.
- 2) Perumusan visi, misi, dan target mutu yang jelas.  
Sekolah efektif mempunyai visi dan misi lembaga yang akan dicapai secara jelas dan lugas. Visi ini merupakan pandangan masa depan lembaga tetang keberadaan dirinya dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Sedangkan, misi merupakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan visi lembaga. Untuk mencapai visi dan misi ini, sekolah juga menetapkan target-target mutu yang akan dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian arah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan disekolah ini selalu berpegang kepada visi dan misi lembaga melalui upaya-upaya pencapaian target-target mutu yang telah ditetapkan.
- 3) Kepemimpinan sekolah yang kuat.  
Dalam sekolah efektif kepala sekolah mempunyai peran yang sangat

sentral dalam mengelola dan menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misi lembaganya melalui pencapaian target-target pendidikan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk memperbaiki kinerja sekolah.

- 4) Harapan prestasi yang tinggi  
Sekolah efektif mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa dan lembaganya. Kepala sekolah mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja sekolah secara optimal. Guru mempunyai harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada disekolah. Sedangkan murid mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.
- 5) Pengembangan staf sekolah secara terus menerus  
Pengembangan staf sekolah baik tenaga kependidikan maupun administratif merupakan salah satu usaha sekolah efektif untuk dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa disekolah. Pengembangan staf ini berupa *in service* atau *on service training* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan para guru dan tenaga lainnya. Bukan berdasarkan permintaan pihak luar sekolah. Karena itu, kepala sekolah secara terus menerus melakukan pengamatan, supervisi, dan peninjauan kebutuhan dan kemampuan setiap staf pengajar dan tenaga lainnya, sehingga mereka mendapatkan *training* yang sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing.
- 6) Evaluasi belajar untuk penyempurnaan PBM  
Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi siswa dan kinerja sekolah secara keseluruhan.



7) Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat.

Peran serta dan dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberi andil yang besar bagi efektivitas suatu sekolah. Dukungan ini bukan hanya dalam bentuk sumbangan dana pendidikan, tetapi yang paling penting adalah sumbangan pemikiran untuk memperbaiki kinerja sekolah dan prestasi siswa. Karena itu sekolah efektif selalu melakukan komunikasi intensif dengan orang tua, tokoh masyarakat dan lembaga sosial kemasyarakatan lainnya dalam perencanaan target mutu, pengambilan keputusan, dan monitoring penyelenggaraan pendidikan secara umum. (Umaedi, 2000 : 37).

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum, yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah, guru, dan tenaga atau staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sistem informasi yang prepentif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas bermutu bagi masyarakat.

### 3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam pelaksanaan MBS di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya, Indonesia perlu belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman sendiri dibidang pengelolaan pendidikan selama ini.

*School based management* merupakan bentuk alteratif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Sejalan dengan itu Brown (1990) menyatakan:

*School-based managemet anable the principal, staff and community to channel the available resources toward the school' prioritas and to p;lan for educational and school improvements knowing how they will pay for them. It allow each school community to respond in a more timely and precise way to their own individual needs since they are in the best position to know about them. The principal has the final resposibility, outhority, and accountability.*

Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami pendidikan. Sedangkan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam manajemen ini sekolah dituntut memiliki *accountability* (pertanggung jawaban) baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBS menawarkan kepala sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih memadai bagi para siswa. Adanya otonomi dalam pengelolaan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsesus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin, keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Pertanyaan selanjutnya, apakah pemberian otonomi tersebut akan menyelesaikan semua persoalan pendidikan? Jawabnya tidak, bahkan mungkin menimbulkan masalah baru, sepanjang kriteria yang ditetapkan tidak dilaksanakan sebagaimana seharusnya. Namun perlu menyimak apa yang dikemukakan oleh Caldell (1993 : 61) mengenai alasan restrukturisasi manajemen sekolah, yaaitu antara lain karena salah satu atau beberapa faktor berikut; efisiensi dalam administrasi pendidikan umum, efek resesi ekonomi, kompleksitas permasalahan pendidikan, memberdayakan guru dan orang tua, keperluan kan *fleksibity* dan *resposive*, efektifitas sekolah dan *school improvement*. Lalu dengan alasan apa pemerintah kita memberikan otonomi pada tingkat sekolah? Untuk menjawab pertanyaan ini, selain alasan politis, otonomi sekolah di Indonesia dilaksanakan dalam rangka meningkatkan efisiensi, pemerataan, relevnsi, dan mutu pendidikan seperti telah dijelaskan sebelumnya.

Manajemen berbasis sekolah yang sedang dikembangkan di Indonesia



lebih menekankan pada pemberian kewenangan, kepercayaan, dan kemandirian kepada sekolah untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah masing-masing serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada orang tua siswa, masyarakat, pemerintah dalam koridor kebijakan pendidikan nasional. Menurut Umaedi (2000 : 33). target utama manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di Indonesia adalah pemberdayaan sekolah untuk secara mandiri dapat meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Oleh karena itu, kemampuan *leadership* dan manajemen sekolah dan ketersediaan *resources* yang memadai merupakan persyaratan bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen ini.

Dalam pengimplementasian konsep MBS, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel didalam kerangka arah dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah atau pendidikan. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili bergai kelompok berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah untuk terus meningkatkan diri. Sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel sekolah, khususnya siswa. Jadi sekolah harus mengontrol semua sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

Model manajemen berbasis sekolah berikut pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan sistem (berfikir sistem), yaitu output-proses-input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk kegiatan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), semestinya dimulai dari “output” yang akan dicapai, kemudian ke “proses”, dan baru ke “input” yang dibutuhkan untuk ber-

langsungnya proses proses. Namun, langkah-langkah pemecahan persoalannya ditempuh dengan mengikuti urutan yang berlawanan dengan analisi SWOT.

#### 4. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Tingkat Sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini, maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut (Depdiknas, 1999) :

- Penyusunan basis data dan sebagai profil sekolah presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan.
- Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah, personil sekolah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa.
- Berdasarkan analisis tersebut sekolah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, menyediakan sumberdaya dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut.
- Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan) termasuk anggarannya. Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumberdaya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program.
- Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas..

- f. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya. Karena fokus kita adalah mutu meneliti efektifitas dan efesiensi dari program sekolah dan kebijakan yang terkait dalam rangka pencapaian mutu pendidikan..

## 5. Tantangan Pelaksanaan Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah

Menurut Umaedi (2000 : 38) sedikitnya ada tiga tantangan yang dihadapi oleh sekolah untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah ini yaitu :

### 1) Kemampuan Sekolah (*Capacity Building*)

Tantangan utama pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah rendahnya kemampuan sekolah untuk melaksanakan manajemen ini, karena kurangnya sumberdaya pendidikan. Sebagaimana telah dijelaskan, keberhasilan manajemen ini sangat bergantung pada faktor *leadership* dan ketersediaan *resources* yang memadai. Namun harus diakui, kemampuan rata-rata kepemimpinan kepala sekolah dewasa ini merupakan masalah yang paling utama dalam manajemen pendidikan. Sementara sumberdaya pendidikan yang lain, seperti pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan jauh dari standar minimal yang diperlukan sekolah untuk bisa operasional secara optimal.

Untuk mengatasi masalah *capacity building* tersebut diatas maka diperlukan seleksi kepala sekolah secara ketat, peningkatan kemampuan manajemen kepala sekolah secara profesional, serta uji profesi dan sertifikasi kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah secara berkala. Sementara itu, pembiayaan dan sarana prasarana pendidikan perlu dipenuhi oleh pemerintah sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan. Kekurangan sumberdaya lainnya perlu diupayakan oleh sekolah melalui kegiatan-kegiatan produktif dan dukungan masyarakat setempat.

### 2) Transparansi Manajemen

Tantangan kedua adalah bagaimana menciptakan iklim dan budaya keterbukaan (transparansi) dalam manajemen sekolah. Telah menjadi pengetahuan umum, bahwa manajemen sekolah khususnya yang berkaitan dengan perencanaan dan penggunaan biaya pendidikan amat ter-

tutup. Hanya kepala sekolah dan bendaharawan sekolah yang mengetahui berapa besar dana yang terhimpun sekolah baik dari pemerintah pusat (rutin dan pembangunan), pemerintah daerah, maupun dari masyarakat. Mereka juga yang mengetahui untuk apa dana tersebut dibelanjakan dan bagaimana dipertanggung jawabkan.

### 3) Akuntabilitas

Tantangan ketiga adalah seberapa jauh pertanggunggugatan sekolah terhadap kegiatan dan hasil pendidikan yang telah dicapai. Masalah akuntabilitas selama ini hampir tidak mendapat perhatian. Apakah suatu kinerja sekolah menunjukkan suatu prestasi atau tidak, sekolah tidak memperoleh penghargaan atau sanksi apa-apa. Sehingga yang terjadi, sekolah hanya melaksanakan rutinitas sepanjang tahun dan selama bertahun-tahun tanpa target yang jelas. Karena Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kewewenangan dan tanggung jawab yang cukup besar dalam penyelenggaraan pendidikan, maka sekolah perlu mempertanggungjawabkan proses dan hasil pendidikan yang telah dicapai kepada para *stakeholder* pendidikan.

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Berdasarkan laporan hasil program ini, mereka dapat menilai apakah MBS ini telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Bilamana berhasil, maka orang tua, masyarakat dan pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Sebaliknya apabila tidak berhasil, maka sekolah perlu dimintai pertanggungjawaban atas kegagalan dalam penyelenggaraan pendidikan bagi siswa dan diberikan teguran atau sanksi lain atas hasil kinerjanya yang dianggap memenuhi syarat.

## Penutup

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan manajemen alternatif yang memberikan kemandirian kepada sekolah untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tetapi masih tetap mengacu kepada kebijakan nasional. Konsekuensi dari pelaksanaan program

ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua/masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa dan staf lainnya di satu sisi dan pemerintah (Depdiknas) di sisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu.

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah dan hasil evaluasi tersebut sekolah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan menyusun rencana program sekolah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi sekolah dan sumberdaya yang tersedia. Dalam penyusunan program, sekolah harus menetapkan indikator atau target mutu yang ingin dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan output) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program sekolah dimasa mendatang (bahan berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Bafadal, Ibrahim. (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita.
- Fattah, Nanang. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Andira: Bandung.
- Fatta, Nanang. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Hamalik, Oemar. (1993). *Strategi Belajar mengajar*. Bandung : Mandar Madju.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya.

- Moleong, Lexy. J. (1995). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Scheerens, Jaap. (2003). *Menjadikan Madrasah Efektif*. Jakarta : Logos.
- Tilaar, H.A.R. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21*, Magelang: Tera Indonesia.

# TEORI ADMINISTRASI MANAJEMEN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Oleh: **Amini**

## Pendahuluan

Manusia diciptakan hidup berkelompok, di dalam kelompok tersebutlah manusia dapat mengenal dirinya, berinteraksi dengan anggota kelompok, bereksistensi atau berperan dalam kegiatan kelompok. Kelompok paling dekat dalam kehidupannya adalah kelompok keluarga, kelompok masyarakat di lingkungannya dan akhirnya kelompok sebagai warga negara dan sebagai warga dunia.

Secara alami manusia harus mengakui adanya kelompok dalam kehidupannya, disaat tersebut, maka ia memelihara dan memanfaatkan kelompok sebagai bagian dari kehidupannya, kemudian kelompok menjadi penting, kelompok direncanakan, dikelola, dikembangkan terjadilah kelompok teratur dan mengikat ini disebut dengan formal. Dari kelompok formal ini kemudian lahirlah apa yang disebut organisasi.

Individu, kelompok, organisasi, interaksi adalah sebagian dari kata kunci untuk mengetahui bagaimana kedudukan manusia dalam kelompok atau organisasi. Bukan tidak banyak organisasi lahir, hidup, dan berkembang menjadi besar karena memahami dan menempatkan individu sebagai bagian penting dari organisasi secara tepat dan benar serta proporsional. Begitu juga bukan tidak jarang organisasi hancur dan musnah dikarenakan kesalahpahaman terhadap fungsi, peran dan kedudukan individu dalam organisasi, salah satu kesalahan tersebut adalah persoalan komunikasi.

Membahas tentang organisasi dan komunikasi, khususnya yang terkait dengan penataan administrasi, manajemen dan pengembangannya, memerlukan satu sistem yang tepat. Makalah ini mencoba memberi satu pengantar

terhadap pengertian, peran dan tugas organisasi, administrasi dan komunikasi sebagai sebuah sistem.

## Hakikat Organisasi

Secara naluriah manusia ingin hidup berkelompok, karena ia mempunyai kelebihan dan kelemahan dalam menghadapi kehidupan. Kekuatan kelompok tergantung dengan kepentingan dalam berbagi kekuatan dan kelemahan anggota kelompok. Dari sinilah dasar terjadinya sebuah organisasi. Jadi ketika ada dua orang atau lebih saling membutuhkan dengan tujuan yang sama, maka ini merupakan dasar dasar terbentuknya sebuah organisasi. Menurut Sastrapradja organisasi diartikan sebagai susunan atau aturan dari berbagai bagian (orang dan sebagainya) sehingga merupakan kesatuan yang teratur (Sastrapradja, 1981:127).

Sementara itu menurut Robin organisasi diartikan sebagai satuan sosial dikoordinasi secara sadar, yang tersusun atas dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama (Robin, 1996:298). Dengan demikian pengertian dari organisasi dapat dilihat dari unsur unsur yang harus ada didalamnya yakni: (1) ada kumpulan orang orang, (2) ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi, (3) ada bekerjasama dimana aktivitas aktivitas yang terpisah dikoordinir, dan (4) ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir. Untuk itulah maka menurut Davis organisasi diperlukan untuk menciptakan perdamaian dunia, sistem sekolah yang berhasil, dan tujuan lain yang ingin dicapai manusia (Keith Davis, 1996:17). Kelangsungan hidup masyarakat modern bahkan kini sangat bergantung pada organisasi.

Dalam operasionalnya kegiatan organisasi disebut sebagai pengorganisasian. Pengorganisasian yang dilakukan adalah menetapkan apa tugas tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan harus diambil. Pengorganisasian menurut Winardi diartikan sebagai suatu proses dimana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen komponen yang dapat ditangani dan aktivitas aktivitas pengkoordinasian hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Pendapat di atas memberi penjelasan dimana pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara pesonalia, dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama sama dalam kondisi yang baik

untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, menurut Winardi akan dapat (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa, (2) menjelaskan siapa memimpin siapa, (3) menjelaskan saluran komunikasi, dan (4) memusatkan sumber sumber data terhadap sasaran sasaran (Winardi, 1990:78).

Untuk itu organisasi akan berjalan dengan baik bila didukung oleh adanya satu sistem penataan orang, penataan barang, penataan aturan dengan hak dan tanggungjawab jelas dan berimbang dalam mencapai sebuah tujuan.

## Hakikat Administrasi

Pengertian administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari kata “ad” yang artinya sama dengan “to” dalam bahasa Inggris yang artinya “ke” atau “kepada” dan “ministrate” yang berarti seperti “to serve” atau “to conduct” yakni melayani, membantu atau mengarahkan, jadi kata administrasi menurut Purwanto dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan atau mengatur semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan (Purwanto, 1989:78).

Sementara itu Siagian menyebutkan administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih berdasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Sondang, 1985: 121). Jadi berdasarkan dari dua definisi di atas, dapat dipahami bahwa kegiatan administrasi merupakan sistem yang didalamnya ada sejumlah tugas dengan unsur, yaitu: (1) adanya sekelompok orang, (2) Adanya tujuan dan fungsi yang harus dilaksanakan, (3) Adanya kerjasama, (4) Adanya sarana dan prasarana yang diperlukan, dan (5) Adanya biaya atau anggaran.

Praktek administrasi atau manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studinya secara sistematis boleh dikatakan masih belum lama diterapkan. Administrasi atau manajemen telah dipraktekkan dalam bisnis rumah sakit, sekolah sekolah, universitas, pemerintahan, industri, perbankan dan aktivitas organisasi lainnya. Disadari bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material hanya dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan memfungsikan administrasi atau manajemen.

Agar kegiatan administrasi berhasil sebagaimana diharapkan, maka semua unsur tersebut harus diatur dan dikelola sedemikian rupa sehingga mengarah pada pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya. Penataan

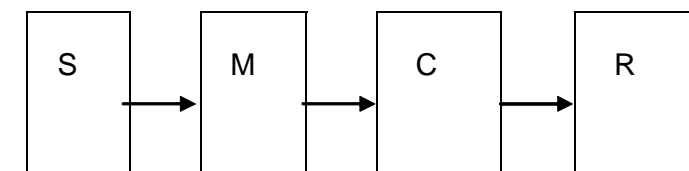
orang akan menghasilkan sistem kepemimpinan yang kuat, penataan hubungan akan menghasilkan sistem komunikasi yang efektif, penataan barang akan menghasilkan sirkulasi yang kuat, dan penataan uang akan menghasilkan sistem transaksi yang akurat. Begitulah seterusnya yang pada akhirnya sistem administrasi terbangun dari perpaduan penataan, pengembangan, pengontrolan berbagai unsur dalam sebuah organisasi.

## Hakikat Komunikasi Organisasi

Pengertian komunikasi dapat dilihat dari dua segi yakni: dari segi etimologi maka komunikasi berasal dari kata “Communication” yang artinya hubungan. Dari segi terminologi komunikasi dapat diartikan sebagai satu proses kontak antara dua subyek untuk satu tujuan yang disepakati bersama dalam keadaan tertentu.

Abizar memberi pengertian komunikasi sebagai proses dengan mana pesan pesan ditransfer dari suatu sumber kepada si penerima (Abizar, 1988: 14). Dan si sumber mentransfer pesan pesannya adalah dengan tujuan untuk merubah tingkahlaku dari sipenerima. Kegiatan komunikasi salah satu tujuannya adalah untuk memberi perubahan pada sipenerima.

Komunikasi lahir sejak manusia dilahirkan dimuka bumi ini. Bahkan dalam kehidupan sehari hari manusia terus disuguhi dengan teknologi komunikasi. Tidak dapat dibayangkan bagaimana bila seseorang tidak berkomunikasi dengan lingkungannya. Unsur unsur terjadinya komunikasi sederhananya ada tiga yakni ada dua subyek dan ada pesan serta lingkungan. Hal ini dikembangkan oleh jauh oleh para pakar komunikasi salah satu yang terkenal adalah Berlow (1960) dikutip oleh Abizar (1988:14). Terdapat empat unsur pokok komunikasi yakni sebagai berikut:



Gambar  
Model komunikasi Berlo (1960)



Kegiatan komunikasi sangat dipengaruhi oleh empat faktor tersebut yakni sebagai berikut:

- a. S = sander artinya sumber dalam hal ini ditentukan oleh beberapa hal yakni; keterampilan berkomunikasi, sikap, pengetahuan, sistem sosial, dan kebudayaan.
- b. M = message artinya pesan yakni elemen isi, perlakuan serta struktur materi yang akan dikomunikasikan.
- c. C = channel artinya saluran dapat dilakukan dengan beberapa kegiatan yakni; penglihatan, pendengaran, penciuman, perasaan, dan alat peraba.
- d. R = receiver yakni penerima dalam prosesnya ditentukan oleh keterampilan berkomunikasi, sikap, pengetahuan, sistem sosial, dan kebudayaan.

Sistem komunikasi yang pernah dikembangkan oleh Berlow ini menjadi model dalam berbagai bentuk komunikasi, pengembangan yang dimaksud adalah penataan terhadap siapa yang harus mengirim pesan, bagaimana cara pengiriman, serta apa sistem yang dibangun agar pengiriman pesan dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Hal ini terasa perlu karena disadari bahwa tugas komunikasi dalam kegiatan organisasi sangat penting.

Arni Muhammad menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah ubah (Muhammad, 1995:81). Menurut definisi tersebut maka dalam kegiatan komunikasi terdapat beberapa kata kunci yakni; adanya proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian.

Komunikasi yang lebih bersifat informal juga perlu dilakukan dimana sebagai pimpinan tidak hanya berhubungan dengan pekerja secara formal pada jam jam kerja, tetapi dengan keluarga mereka kami lakukan komunikasi dengan baik. Harapannya bahwa pekerja dapat melakukan pekerjaannya dengan nyaman didukung oleh anggota keluarganya dengan baik. Tentang hal ini tentu tidak hanya dilakukan sebagai CEO perusahaan, akan tetapi juga staf menengah dalam membina dan mengembangkan komunikasi kepada semua lini, atau semua orang. Tentang pola komunikasi ini ada pendapat dari Maslow seperti dikutip Goble yang dapat dikutip yakni sebagai berikut:

Para konsultan juga terjun langsung bekerja di dalam pabrik membantu mengembangkan hubungan yang lebih baik antara para kepala bagian dan para bawahan mereka. Metode metode pemecahan masalah partisipatif yang

diterapkan ditingkat pimpinan kini juga mulai diterapkan ditingkat tingkat paling bawah (Frank G, 1993:292).

Paling tidak dua hal penting dapat dijabarkan untuk diterapkan pada organisasi bila ingin mengaplikasi pendapat Maslow di atas yakni sebagai berikut; *pertama*, bahwa setiap orang, konsultan, pimpinan, staf menengah, pekerja harus mempunyai pola komunikasi atau hubungan atau juga interaksi yang baik, yang fleksibel tidak kaku dengan siapa saja, tujuannya tiada lain untuk meningkatkan target pendapatan. *Kedua*, adalah pemecahan masalah dapat di atasi dengan cara berkomunikasi secara formal diimbangi dengan komunikasi informal. Komunikasi yang lancar baik secara administratif maupun kekeluargaan akan membantu memperlancar hubungan, mengatasi persoalan, bahkan diskusi tentang masa depan organisasi

Pada gilirannya komunikasi disamping memiliki fungsi membangun iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang orang yang terlibat di dalam organisasi juga berdampak pada membangun budaya organisasi. Yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi pusat organisasi.

## Teori Administrasi Manajemen dalam Konteks Komunikasi Organisasi

Telah banyak fenomena tentang kegiatan organisasi berkaitan dengan komunikasi apakah itu membawa hasil yang baik atau justru merugikan. Sebagai contoh apa yang pernah ditulis oleh Colin Hargie dalam editor Megan semua organisasi termasuk juga organisasi pendidikan, sekarang ini diselenggarakan di dalam lingkungan yang bergolak dari perubahan konstan dengan sedikit indikasi bahwa tekanan tekanan semacam itu bisa dikurangi pada waktu yang akan datang. (Crawfor, 2005:212). Fakta ini memaksa organisasi pendidikan untuk memeriksa kembali berbagai fungsi yang mereka laksanakan, struktur yang mereka jalankan, dan bentuk hubungan eksternal atau internal yang mereka ciptakan. Sebagai salah satu hasilnya, komunikasi yang efektif telah berhasil diidentifikasi sebagai sebuah faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah lama mereka tetapkan.

Secara umum aktivitas organisasi menerapkan teori administrasi manajemen guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kebanyakan orang tidak membaedakan penggunaan kedua istilah ini (administrasi mana-

jemen) mengingat teri administrasi manajemen dimaknai sebagai sebuah keatuan yang utuh dan keduanya cenderung dimaknai dalam pengertian yang sama dan sulit untuk dibedakan secara kasat mata.

Proses bekerjasama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai bagian dari kegiatan manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri dan lain lain.

Dalam pengertian lebih luas manajemen diartikan sebagai sebuah proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu didalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen yaitu: (1) unsur manusia (men), (2) unsur barang barang (material), (3) unsur mesin (machines), (4) unsur metode (methods), (5), unsur uang (money) dan (6) unsur pasar (marketing). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Komunikasi dalam organisasi selalu dihubungkan dengan beberapa aktifitas yang dilakukan anggota organisasi untuk melaksanakan, mengelola, mengembangkan tugas yang diberikan kepadanya. Suasana organisasi yang dapat menciptakan kegiatan komunikasi dengan baik banyak diteliti oleh para ahli. Secara umum Muhammad (1995:88) pernah menyebutkan terdapat tiga macam yakni sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.

3. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skillnya.

Sebuah organisasi yang baik tentu menciptakan sistem komunikasi yang baik pula, karena disadari bahwa komunikasi akan turut menentukan keberhasilan kegiatan organisasi. Begitu juga halnya dengan sebuah perusahaan, seorang pimpinan akan memberi pesan kepada bawahan maka kegiatan tersebut tidak dapat menghindari komunikasi. Untuk itu salah satu fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Redi Panuju adalah sebagai pembentuk *organization climate* yakni iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang orang yang bekerja di dalam organisasi (Panuju, 2001:11).

Bagaimana menjadikan diri kita mampu berkomunikasi dengan baik, itu merupakan tugas bersama, penciptaan lingkungan organisasi memang menjadi pilihan bagi pimpinan sebuah organisasi maupun perusahaan. Namun demikian langkah yang paling penting juga adalah kemampuan menggali potensi agar dapat sukses menjadi seorang komunikator yang baik. Abraham Malow menjadikan nilai nilai kemampuan berkomunikasi adalah bagian dari karakteristik orang yang sukses.

Nilai nilai yang sangat berharga dari Maslow adalah hasil penelitian beliau tentang berbagai pikiran orang lain yang sukses dan menemukan ciri ciri khas individu yang ini mungkin di berbagai tempat khususnya aplikasi di organisasi merupakan pendapat yang sangat berharga dan tak ternilai. Dan kutipan berikut merupakan penutup dari aplikasi teori Humanistik Maslow dari tulisan ini.

Beberapa ciri khas individu yang berhasil dari penelitian Maslow adalah sebagai berikut;

- 1) Mereka berorientasi secara realistik,
- 2) Mereka menerima diri mereka sendiri, orang orang lain, dunia kodrati seperti apa adanya,
- 3) Mereka sangat spontan,
- 4) Mereka memusatkan diri pada masalah dan bukan pada diri mereka sendiri,
- 5) Mereka mampu membuat jarak dan memiliki kebutuhan akan privasi,
- 6) Mereka adalah otonom dan independen atau berdiri sendiri,
- 7) Apresiasi mereka terhadap orang orang dan benda benda adalah segar, bukan penuh dengan prasangka,

- 8) Kebanyakan di antara mereka memiliki pengalaman mistik atau spritual yang dalam, meskipun tidak perlu bersifat religius,
- 9) Mereka memiliki hubungan yang akrab dengan beberapa orang yang dicintai secara khas cenderung mendalam serta sangat emosional, tidak dangkal,
- 10) Hubungan mereka akrab
- 11) Nilai dan sikap mereka adalah demokratik,
- 12) Mereka tidak mencampuradukkan antara sarana dan tujuan,
- 13) Perasaan humor mereka lebih bersifat filosofis dan bukan perasaan humor yang menimbulkan permusuhan,
- 14) Mereka sangat kreatif
- 15) Mereka menentang konformitas terhadap kebudayaan
- 16) Mereka mengatasi lingkungan, bukan hanya menghadapinya (Supratiknya, 1993:110-111)

Pimpinan organisasi, manajer sebuah perusahaan akan berhasil membawa organisasi dan perusahaannya apabila didukung oleh perangkat komunikasi yang memadai. Investasi terhadap penciptaan komunikasi yang efektif jelas akan berdampak pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, produksi dan bahkan menentukan kesuksesan yang luar biasa.

## Kesimpulan

Organisasi adalah satu sistem penataan terhadap perkumpulan berbagai macam yang terdiri dari individu, barang, sistem, teknologi dan lain sebagainya. Semakin beragam unsur yang terdapat dalam organisasi maka semakin kompleks penataan yang harus dilakukan. Kompleksitas yang ada dalam organisasi tidak dapat dihindari akibat tuntutan kebutuhan manusia, perkembangan teknologi, globalisasi dan lain sebagainya. organisasi yang tanggap terhadap kompleksitas, maka ia akan selamat dan sukses.

Agar organisasi dapat berjalan dan terus mampu mengatasi segala persoalan, maka ia membutuhkan satu sistem kerja yang didukung oleh; kepiawaian pemimpin, pemanfaatan teknologi, serta sistem administrasi yang handal. Hal ini tidak sebatas pada kajian teoretik, akan tetapi kemampuan menjabarkan berbagai prinsip administrasi dalam setiap kesempatan para pelaku organisasi harus dapat dilakukan secara profesional.

Teori administrasi manajemen berkaitan dengan ini memberikan satu

solusi yakni pemanfaatan teknologi komunikasi secara tepat akan mampu memberikan satu sistem kerja yang handal menghadapi seluruh tantangan baik tantangan internal yang kompleks dan tantangan eksternal yang lebih kompleks.

## Daftar Bacaan

- Abizar (1988), *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: P3LPTK.
- Goble Frank G, (1993), *Mazhab Ketiga Psikologi Humanistik Abraham Maslow*, Yogyakarta: Kanisius.
- Keith Davis & John W.Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Megan Crawford dkk eds (2005), *Leadership and Teams in Educational Management*, Jakarta: Grasindo.
- Muhammad, Arni (1995), *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Panuju, Redi (2001), *Komunikasi Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purwanto, M.Ngalim (1989), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa.
- Robin, Stephen P (1996), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prephelindo.
- Sastrapradja, M (1981), *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Siagian, Sondang P (1985), *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Supratiknya A, (ed) (1993), *Teori Teori Holistik (Organismik-Fenomenologis)*, Yogyakarta: Kanisius
- Winardi (1990), *Dasar Dasar Manajemen*, Bandung: Sinar Baru.

# EVALUASI PROGRAM DAN JAMINAN MUTU

Oleh: **Abdillah**

## Pendahuluan

Evaluasi program dan jaminan mutu merupakan dua hal yang saling berkaitan dan sangat diperlukan pada suatu organisasi. Jika berbicara tentang evaluasi program maka tidak akan pernah melepaskan kaitannya dengan jaminan mutu (*quality assurance*). Jaminan mutu berbeda dengan kendali mutu (*quality control*), yang merupakan suatu proses yang terjadi sebelum, selama, dan setelah suatu kejadian. Sedangkan pada jaminan mutu perhatian lebih tercurah pada mencegah kesalahan yang terjadi pada awal. Sederhananya dalam konteks industri misalnya, jaminan mutu adalah alat untuk memproteksi produksi dan produk yang bebas dari kesalahan. Tujuannya adalah untuk menghindari produksi yang cacat (*zero defect*). Jaminan mutu secara konsisten memenuhi spesifikasi produksi atau mendapatkan sesuatu yang baik sejak awal dan setiap saat (*right first time, every time*). Mutu dari benda-benda atau layanan dijamin oleh sistem yang ada yang dikenal dengan sistem jaminan mutu yang mana terletak pada bagaimana produksi seharusnya berlangsung dan dengan standar apa standar mutu tersebut dipelihara oleh prosedur yang terletak dalam sistem *quality assurance*.

Dalam dunia pendidikan hal ini juga sangat memegang peranan penting. Banyak pendapat mengatakan bahwa evaluasi program berada pada akhir pelaksanaan suatu kegiatan dan bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang efektifitas suatu program yang telah diselenggarakan. Pendapat tersebut tidak sepenuhnya tepat, meskipun salah satu tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan informasi tentang efektifitas suatu program, tetapi jika posisi kegiatan evaluasi diletakkan hanya pada akhir suatu program berarti

suatu kesalahan fatal telah terjadi. Jadi bila dikaitkan kedua konsep tersebut jelaslah bahwa evaluasi program sangat penting untuk terselenggaranya proses jaminan mutu sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hal di atas supaya tidak terjadi kekeliruan dalam pemahaman, berikut ini akan dibahas tentang apa arti evaluasi program, mengapa perlu adanya evaluasi program dalam kaitannya dengan jaminan mutu pendidikan dan bagaimana evaluasi program dapat diselenggarakan dalam rangka memenuhi terjaminnya mutu pendidikan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

## Tinjauan tentang Evaluasi Program

### 1. Pengertian Evaluasi Program

Konsep evaluasi program terdiri atas dua kata, yakni evaluasi dan program. Kata evaluasi sering diartikan secara sempit dan kurang pas oleh sebagian orang. Masih ada yang memandang bahwa evaluasi hanya berdasarkan aktivitas yang penting dan menonjol saja. Salah satu kesalahan yang sering terjadi adalah bahwa evaluasi dipandang sebagai *testing*.

Evaluasi didefinisikan oleh berbagai ahli atas dasar latar belakang filosofis masing-masing. Berikut ini beberapa definisi evaluasi yang dikenal cukup luas antara lain adalah yang dikemukakan oleh Departemen Pendidikan Negara Bagian California, Cronbach dan Suppes, serta *A Joint Committee on Standards for Evaluation* (dalam Purwanto, 1999) sebagai berikut.

Evaluasi adalah proses menentukan nilai atau efektifitas suatu kegiatan untuk tujuan pembuatan keputusan (Departemen Pendidikan Negara Bagian California)

Evaluasi adalah suatu proses dimana data yang relevan dikumpulkan dan ditransformasikan menjadi informasi bagi pembuat keputusan (Cronbach & Suppes, 1969).

Evaluasi adalah suatu pemeriksaan dan penyelidikan yang sistematis tentang manfaat atau kegunaan dari sesuatu berdasarkan standar tertentu (*A Joint Committee on Standards for Evaluation*).

Pada akhir dekade ini telah berkembang pula definisi evaluasi yang baru baik secara implisit atau pun eksplisit seperti yang ditulis Stake, 1967; Provus, 1969 dan Stufflebeam dkk, 1971. Dari semua ini definisi yang paling populer bahwa “evaluasi adalah dipandang sebagai suatu proses identifikasi

dan pengumpulan informasi untuk membantu para pembuat keputusan dalam memilih diantara alternatif keputusan yang tersedia” (Worthen-Sanders, 1973).

Selain itu, sesuai dengan pendekatan Stufflebeam tentang evaluasi yang telah diakui secara luas dalam Model CIPPnya telah diungkapkan definisi ini, yang jelas tertera dalam *Educational Evaluation and Decision Making* dinyatakan bahwa:” *Evaluation is the process of delineating obtaining, and providing use full information for judging decision alternatives*” (Worthen-Sanders, 1973). Ketika seorang pembuat keputusan memerlukan pendapatnya tentang alternatif yang tersedia maka ia harus menegaskan mana keputusan yang relatif bernilai lebih. Dengan kata lain ia harus mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut sehingga dapat memilih yang terbaik.

Berdasarkan uraian di atas setidaknya-tidaknya ada empat unsur yang harus diperhatikan dalam evaluasi yaitu *pertama*, penerapan prosedur ilmiah baik berupa pengukuran ilmiah, penggunaan statistik dan disiplin lain dalam pengumpulan informasi yang tepat, *kedua* pengumpulan informasi yang valid dan reliabel, *ketiga*, pembuatan keputusan yang tepat, *keempat*, adanya suatu program yang akan dievaluasi.

Program didefinisikan oleh Duda and McBroom, 1968 (dalam Worthen-Sanders, 1973) sebagai:

*Program is a detailed description of an educational program as it is perceived by the staff of the program. The definition is divided into three essential components: 1) the objectives of the program; 2) the students, staff, media, and facilities that must be present before the objectives of the program can be realized; 3) the students and staff activities that form the process whereby the objectives are achieved. These components are referred to in the definition as Outcomes, Antecedents and Process.*

Dari kutipan itu diketahui bahwa program itu merupakan deskripsi yang rinci tentang tujuan, sumber daya dan fasilitas yang mesti ada untuk mewujudkan tujuan, dan aktivitas bagaimana proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dapat ditarik benang merah bahwa evaluasi program merupakan suatu proses penelusuran, pengumpulan informasi yang berguna bagi para pembuat keputusan untuk menetapkan keputusan dari beberapa alternatif kemungkinan yang ada tentang ketercapaian tujuan, efektivitas proses penyelenggaraan program yang ditetapkan. Dengan adanya evaluasi program pada akhirnya para pembuat keputusan dapat memutuskan tindak lanjut dari suatu program.

## 2. Prinsip Dasar Evaluasi Program

Ada beberapa prinsip dasar yang digunakan dalam evaluasi program, yaitu:

- Evaluasi harus dilakukan secara sistematis. Dengan demikian hasilnya diharapkan dapat dipertanggungjawabkan dan dapat memenuhi kebutuhan berkaitan dengan suatu program.
- Evaluasi program harus dilakukan dengan sedapat mungkin menggunakan standar tertentu.
- Sumber kesalahan dapat diidentifikasi. Sumber kesalahan evaluasi terdapat pada beberapa komponen seperti; a) dalam instrumen evaluasi yang dipergunakan dalam pengumpulan data, seperti isinya yang kurang (kurang valid), terlalu sulit, kurang pasti dan kurang reliabel, b) pada proses pengumpulan data baik yang menyangkut cara mengumpulkan atau cara mencatat dan memberi skor, c) kesalahan pada individu yang dievaluasi seperti kekurangsongguhan dan kekurangjujuran individu tersebut.
- Kesalahan dapat dikurangi (*minimized*). Mengetahui sumber-sumber kesalahan seperti diuraikan di atas adalah penting untuk mencegah terjadinya kesalahan tersebut baik dalam menyusun instrumen evaluasi, proses pengumpulan data, dan pendekatan dengan individu-individu/objek yang dievaluasi.
- Kesalahan dapat dihitung. Kesalahan pada instrumen dapat dihitung melalui validitas dan reliabilitasnya. Validitas menyangkut kriteria instrumen dengan faktor yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas meliputi stabilitas dan konsistensi internal instrumen.
- Seberapapun tingkat kehati-hatian dalam mengumpulkan informasi, kesalahan selalu terjadi.

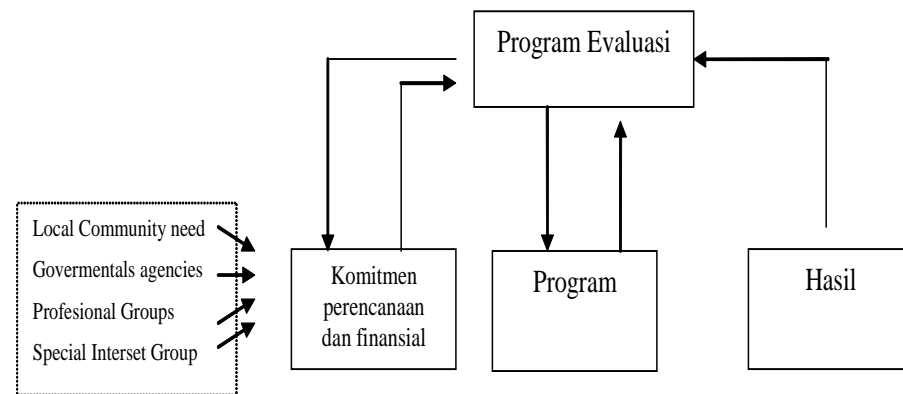
## 3. Tujuan Evaluasi Program

Hanya ada satu tujuan utama bagi kegiatan evaluasi program, walaupun tujuan ini sering dipecah ke dalam beberapa sub tujuan. Tingkah laku manusia adaptif hanya jika orang-orang memperoleh umpan balik dari lingkungan. Keberadaan pisik kita secara harafiah tergantung pada umpan balik itu di dalam badan untuk mengatur nafas dan detak jantung, tingkat hormon dan bahan-kimia, makan dan minum, dan sebagainya. Perilaku sosial juga memer-



lukan umpan balik, tetapi umpan balik itu bukanlah sama ketergantungan seperti sistem jasmani seseorang. Beberapa penulis berpendapat bahwa permasalahan lingkungan sulit memecahkannya karena lamanya waktu antara kebijakan yang bersifat merusak lingkungan dan umpan balik yang menandakan suatu kelemahan dari sistem (Meadows and Pereiman, 1973). Evaluasi program menyediakan umpan balik di dalam sistem sosial.

Berikut ini adalah diagram evaluasi sebagai suatu umpan balik.



Gambar Diagram Skema Evaluasi sebagai suatu Umpan Balik

## Urgensi Evaluasi Program

Ada beberapa alasan atau pertimbangan terhadap perlunya meng-evaluasi program yang dikemukakan Posavac, 1985 sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan akreditasi
2. Menghitung belanja/pendanaan organisasi
3. Menjawab permintaan untuk informasi
4. Pembuatan keputusan administratif
5. Membantu staff dalam pengembangan program
6. Mempelajari efek-efek program yang tidak diharapkan

Di sisi lain menurut Purwanto (1999) ada dua alasan utama mengapa evaluasi program itu perlu dilakukan, yaitu *pertama* untuk menyempurnakan program dan yang *kedua* untuk memutuskan apakah program tersebut diteruskan atau dihentikan.

Dalam era globalisasi saat ini hal ini dirasa sangat mutlak diperlukan,

karena adanya reorientasi mutu dan standar mutu pendidikan yang jelas dan kompetitif. Hanya badan-badan yang dapat memberikan layanan yang baik sajalah yang dapat memenangkan persaingan dalam situasi yang serba kompetitif tersebut. Jadi evaluasi program dan jaminan mutu sangat relevan dengan kebutuhan pada masa ini.

## Aktivitas Evaluasi Program

Aktivitas evaluasi program dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan bagaimana evaluasi program dilaksanakan? Bloom dan asosiasinya membagi evaluasi ke dalam tiga jenis yakni evaluasi dignostik, formatif dan sumatif. Evaluasi dignostik dekat hubungan dengan evaluasi formatif dan sumatif, tetapi semua dibedakan atas tujuannya. Evaluasi diagnostik digunakan untuk menempatkan siswa dalam level pembelajaran yang cocok dengan urutan prilaku dan keterampilannya dengan tujuan pembelajaran. Di samping itu juga digunakan untuk menentukan penyebab kesulitan belajar anak dan untuk menentukan pada bagian mana kinerja anak mesti ditingkatkan. Di sisi lain evaluasi formatif digunakan untuk mendapatkan *feed back*/balikan kepada keberhasilan siswa ataupun guru. Untuk mencermati dengan seksama ketiga evaluasi program ini dapat ditunjukkan oleh tabel berikut, yang dibedakan atas fungsi, waktu, penekanan dan jenis instrumentasi yang digunakan.

Tabel Komparasi Ketiga Evaluasi Program

Karakteristik	Tipe Evaluasi		
	Diagnostik	Formatif	Sumatif
1. Fungsi	- Menentukan ada tidaknya persyaratan ketrampilan - menentukan tingkat penguasaan siswa - mengklasifikasi siswa menurut karakteristik sesuai model instruksional - menentukan penyebab kesulitan belajar siswa	- Sebagai <i>feedback</i> bagi siswa dan guru tentang kemajuan belajar siswa - untuk meresepkan alternatif teknik remedial yang disesuaikan struktur lokasi kesalahan yang dialami siswa	Sertifikasi atau kenaikan kelas di akhir satuan pendidikan atau semester

2. Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untuk penempatan pada satu unit , semester atau tahun tertentu</li> <li>- Selama pembelajaran jika siswa tidak menunjukkan prestasi tingkatan tertentu</li> </ul>	Selama pembelajaran berlangsung	Di akhir satuan waktu , semester atau tahun pelajaran
3. Penekanan dalam Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prilaku kognitif, afektif dan psikomotor</li> <li>- Fisik, psikologis dan faktor lingkungan</li> </ul>	Prilaku kognitif	Umumnya prilaku kognitif, tergantung pada mata pelajaran kadang-kadang psikomotor, afektif

Sumber: Supervision Human Perspectives (Sergiovanni-Starratt, 1983)

Jadi berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa evaluasi program sangat tergantung pada fungsi, waktu, penekanan dan instrumen yang digunakan. Instrumen yang digunakan harus telah memenuhi kriteria sesuai instrumen yang baik, seperti validitas, reliabilitas, objektivitas dan kepraktisan, dan lainnya. Seperti halnya evaluasi yang lainnya maka prosedur evaluasi harus benar, seperti: menentukan tujuan evaluasi, merancang disain evaluasi, mengembangkan instrumen evaluasi, melakukan pengukuran untuk memperoleh data sesuai instrumen yang sesuai, analisis data dan interpretasi hasil analisis dan diakhiri dengan tindak lanjut berdasarkan penilaian yang telah dirumuskan.

## Evaluasi Program dan Jaminan Mutu dalam Pendidikan

Berdasarkan uraian sebelumnya telah diketahui bahwa dengan merujuk hasil evaluasi terhadap suatu program maka dapat diambil suatu keputusan tentang tindak lanjut terhadap program yang dievaluasi. Tindak lanjut yang dimaksud dapat berupa perbaikan terhadap program. Untuk menjamin perbaikan total pada semua orang, di semua unit maka harus dilakukan secara terus menerus. Sallis dengan mengadopsi doktrin Deming menawarkan langkah-langkah penting dalam pengembangan mutu di sekolah. Mutu pendidikan merupakan isu hangat dalam reformasi pendidikan di Indonesia yang mencoba meningkatkan kualitas hasil pendidikan melalui perbaikan yang terus menerus dalam seluruh bagian dari rangkaian aktivitas layanan

pendidikan. Mutu pendidikan juga merupakan sebuah kelanjutan dalam perjalanan konsep manajemen untuk memperbaiki kualitas produk serta memberi kepuasan bagi pelanggan, baik dalam produk barang, jasa maupun pelayanan lainnya yakni *quality control*, *quality assurance* dan *total quality management*. Menurut Sallis 1993 (dalam Rosyada Dede, 2004) ketiganya memiliki aksentuasi yang berbeda dan lahir secara dialektis. *Quality control* dilakukan manajemen untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, baik barang atau pun jasa yang dilakukan manajer dalam proses pelaksanaan atau di akhir pekerjaan menyangkut hasil evaluasi formatif dan sumatifnya.

*Quality assurance* (jaminan mutu) efektif untuk dikembangkan dengan menggunakan perangkat sistem dan peran manajer yang kuat untuk terus menerus mengawasi dan menjaga agar jangan sampai ada kesalahan dalam proses pekerjaan atau pelayanan, karena dalam sistem *quality assurance* kualitas itu ditentukan sebelum pekerjaan dimulai dan saat pekerjaan sedang dikerjakan. Akan tetapi dalam *quality assurance* belum menekankan secara aksentuatif tentang perlindungan dan pembahagian pelanggan melalui perbaikan holistik dan terus menerus. Oleh sebab itulah kemudian dikembangkan model pengembangan mutu sebagai penguatan terhadap konsep *quality assurance* yakni pengembangan kultur agar semua pegawai pada semua lini dan tingkatan memiliki sebuah moto yang sama, bagaimana mereka mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan, dan mampu membuat pelanggan senang dan merasa puas dengan layanan yang mereka berikan melalui perbaikan yang terus menerus. Dalam model pengembangan mutu pelanggan benar-benar dilindungi agar mereka merasa puas dengan layanan yang diberikan, atau mereka puas dengan barang dan produk yang dihasilkan untuk mereka gunakan. Apa yang mereka butuhkan, kapan mereka memerlukannya dan bagaimana menggunakannya, semua terlayani secara tepat, cepat dan akurat, sehingga mereka benar-benar terlindungi keperlunya.

Dalam konteks pengembangan mutu untuk layanan pendidikan berarti semua perangkat sekolah mulai dari kepala sekolah, guru, pegawai dan tenaga kebersihan serta keamanan harus benar-benar memiliki kultur pelayanan terbaik terhadap siswa dan orang tua siswa, sehingga mereka puas tidak saja di akhir setelah putra-putrinya lulus, tetapi sejak awal mereka masuk ke halaman sekolah merasa aman, nyaman, terlindungi, terdengar dan terlayani oleh perangkat sekolah. Kemudian layanan administrasinya efisien dan efektif, cepat, tepat, akurat dan para pegawai di *front line* menghadapi pelanggan dengan ramah. Di sisi lain, guru mengajar dengan persiapan yang baik, memperhatikan

kan keragaman siswa, bersikap demokratis dalam pengembangan strategi, tidak membiarkan ada anak yang tertinggal, sehingga *end product* dari mata pelajarannya memiliki kompetensi penguasaan yang baik. Demikian pula kepala sekolah, selain dinamis, progresif, dia juga aspiratif, terbuka dengan saran-saran kemajuan, dan mampu mengkomunikasikan gagasan serta berbagai persoalan sekolahnya pada komite sekolah untuk disampaikan pada *client* yang lebih luas, serta kelompok peduli sekolah dari masyarakat lingkungannya. Jadi jelaslah agar *quality assurance* dapat dilaksanakan maka diperlukan adanya evaluasi program.

## Penutup

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi program dan jaminan mutu mutlak diperlukan untuk meningkatkan mutu secara terus menerus, baik di awal program maupun pada saat proses berlangsung. Hal ini sangat relevan dengan kondisi globalisasi yang memerlukan layanan terbaik karena adanya persaingan mutu yang sangat kompetitif.

## Daftar Bacaan

- Arikunto, Suharsimi. (1988). *Penilaian Program Pendidikan*, Jakarta: PT Bina Aksara.
- Meadoes, D.L, and Perelman, (1973). *Limits to Growth, The Future in the Making: Current Issues in Higher Educations*, San Fransisco; Jossey-Bass.
- Mehren , William A & Lehmann, Irvin J. (1975). *Standardized Test in Education, Second Edition*, Washington, Rinehart and Winston
- Purwanto dan Atwi Suparman. (1999). *Evaluasi Program Diklat*, Jakarta: STIA LAN Press.
- Posavac, Emil J. & Raymond G. Carey. (1997). *Program Evaluation: Methods and CaseStudies*, New Jersey: Printice Hall.
- Rosyada Dede. (2004). *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Prenada Media
- Sallis, Edward (1993) *Total Quality Management in Education*, Philadelphia London: Kogai Page Limited
- Sergiovanni Thomas, Starratt Robert. (1983). *Supervision Human Perspectives*. USA: Mc Graw-Hill Book Company.

## BAGIAN EMPAT

## APLIKASI ADMINISTRASI PENDIDIKAN

# ISU-ISU KRITIS DALAM PENDIDIKAN

Oleh: ***Muhammad Yakub***

## Pendahuluan

Pendidikan di Indonesia kini sedang mengalami berbagai perubahan, baik itu perubahan yang mendasar maupun perubahan pada tingkat teknis. Dampak Revolusi Global Terhadap Kebijakan Pendidikan Indonesia sangat dirasakan baik oleh pengambil kebijakan pendidikan para pengguna hasil pendidikan maupun terlebih merka yang bergerak di dunia pendidikan.

Reformasi kebijakan pendidikan nasional yang dilakukan selama ini seperti: kebijakan pembagian kewenangan pusat dan daerah dalam hal desentralisasi pendidikan nasional perlu mendapat perhatian serius. Desentralisasi sebagai sub sistem pembenahan pendidikan nasional mengarah pada upaya menciptakan “Bangsa Unggul” di masa depan. Tentu hal ini diawali dari kemauan politik dalam hal pembiayaan pendidikan termasuk didalamnya reformasi manajemen pendidikan nasional.

Tulisan dibaah ini adalah upaya mencoba memberikan beberapa catatan dari isu isu kritis terkait dengan kegiatan pendidikan dalam konteks manajemen di Indonesia.

## Dampak Revolusi Global Terhadap Kebijakan Pendidikan Indonesia

Globalusi adalah satu proses interaksi antar negara, dengan membawa berbagai konsekuensi logis terjadi interaksi nilai budaya, nilai agama, nilai pendidikan, nilai ekonomi, nilai sosial, nilai politik dan lain sebagainya.

Dua hal yang dapat terjadi akibat globalusi. *Pertama* globalusi merupakan keharusan karena pergaulan dunia dengannya lahir berbagai persatuan, ketentuan, peraturan dan kesepakatan-kesepakatan. *Kedua* globalusi merupakan siklus tuntutan era baru sejarah bangsa-bangsa, di mana peradaban masa lalu juga telah terjadi proses hubungan timbal balik antar berbagai bangsa, berbagai negara dan lain sebagainya dan kini terulang lagi.

Indonesia sebagai negara yang menganut sistem terbuka dalam konsep kenegaraan dan kebangsaan, maka globalusi tidak dapat dihindarkan. Untuk itu berbagai kebijakan termasuk dalam hal pendidikan harus menyesuaikan dan harus memanfaatkan globalusi sebagai bagian dari upaya pembinaan, pemeliharaan dan pengembangan pendidikan nasionalnya. Menurut penulis upaya pengembangan pendidikan nasional yang harus dilakukan adalah sebagaimana termaktub dalam rumus berikut:

Rumus Pembentukan Pendidikan Nasional

<b><math>PN = PI + PA - PT</math></b>
$PN$ = Pendidikan Nasional $PI$ = Pendidikan Indonesia $PA$ = Pendidikan Asing $PT$ = Pendidikan Tradisional

Dengan dasar pikir tersebut, maka lahirnya pendidikan nasional harus diakui adalah berakar dari pendidikan yang pernah ada dan pernah dipraktikkan di Negeri Indonesia sejak zaman dahulu kala, zaman sejarah, zaman penjajahan dan seterusnya. Kemudian dari berbagai perkembangan dan pergaulan dunia, maka pendidikan asing dari berbagai negara dan bangsa dimasukkan ke dalam sistem pendidikan Indonesia sebagai upaya meningkatkan kualitas dan mutu standar pendidikan nasional. Berkenaan dengan itu beberapa praktek pendidikan tradisional yang tidak relevan dengan perkembangan zaman harus dihilangkan dalam arti dikeluarkan dari sistem pendidikan nasional. Dengan demikian jadilah pendidikan nasional sebagai satu sistem yang memadukan antara pendidikan sejarah, asing dan tradisional.

Pendidikan global harus mampu mengembangkan kesetiakawnan sosial terhadap mereka yang kurang beruntung. Ia juga harus membantu pengembangan kualitas, penghargaan, sikap dan kemampuan yang membuat pribadi-pribadi mampu mengembangkan pengertian kritis terhadap masalah masalah dalam peringkat nasional dan internasional.

Nilai positif atau keuntungan dampak globalusi terhadap kebijakan pendidikan Indonesia adalah:

- Indonesia dapat mengerti, mengikuti standarisasi kompetensi yang diterapkan oleh lembaga-lembaga internasional.
- Lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan Indonesia dapat mengikuti uji standar mutu (ujian internasional) berupa kompetisi, olimpiade, dan lain sebagainya.
- Dapat membentuk upaya kerjasama dalam rangka upaya pengembangan pendidikan nasional menurut masa depan yang lebih baik, khususnya dalam persiapan perdagangan bebas, pasar bebas dan lain sebagainya.

Nilai negatif atau kerugian dampak globalusi terhadap kebijakan pendidikan Indonesia adalah:

- Akibat standarisasi yang telah ditetapkan oleh lembaga lembaga internasional, maka Indonesia menjadi nyata kurang siap bersaing baik dalam manajemen, sumber daya manusia, maupun kelengkapan instrumen pendidikan.
- Beberapa lembaga dari negara lain dapat saja memberikan layanan jasa pendidikan, untuk itu persaingan semakin kentara dan semakin meluas, maka bangsa Indonesia yang belum mempunyai persiapan akan menjadi tersingkir di negeri sendiri.
- Globalusi berarti juga interansionalisasi, beberapa nilai yang tidak sesuai dengan budaya bangsa dan negara akan tereduksi oleh masyarakat hal ini sulit dikontrol dan dikendalikan.

Pendidikan globalusi ini menjadi isu penting untuk itu beberapa pemikiran pendidikan yang harus dikuatkan dalam berbagai kebijakan pendidikan adalah sebagai berikut:

- Mengembangkan dimensi internasional dan perspektif global dalam pendidikan pada semua peringkat dan dalam semua bentuk.
- Pengertian dan penghormatan terhadap semua umat manusia, budaya mereka, peradaban, nilai dan jalan hidup, termasuk budaya etnis setempat dari bangsa-bangsa lain.
- Kesadaran tentang peningkatan saling ketergantungan global, antar masyarakat dan bangsa.
- Kemampuan untuk berkomunikasi dengan bangsa-bangsa lain.



- e. Kesadaran bahwa tidak hanya hak, tapi juga kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap pribadi, kelompok masyarakat dan bangsa-bangsa atau satu dengan lainnya.
- f. Pengertian terhadap perlunya solidaritas dan kerjasama internasional.
- g. Kesiapan setiap pribadi untuk berperan serta memecahkan masalah masyarakatnya, negaranya dan dunia yang luas.

## Reformasi Kebijakan Pendidikan Nasional

Reformasi mengandung makna upaya pembentukan ulang interaksi antara sistem yang telah ada untuk menjadi satu sistem baru mampu mengatasi sistem salah yang lama, dan mampu mengendalikan sistem yang ada sekarang serta mampu mengantisipasi sistem yang akan datang. Pembentukan ulang berbagai sistem yang ada memang membutuhkan analisis untung rugi serta visi yang jelas akan arah dari reformasi tersebut. Begitu juga halnya tentang reformasi dalam dunia pendidikan nasional.

Berangkat dari berbagai masalah yang menjadi stagnasi kegiatan pendidikan nasional, maka elemen-elemen penting yang harus direformasi adalah: birokrasi pendidikan, anggaran pendidikan, kurikulum pendidikan pengelola pendidikan. Kesemua elemen tersebut diperkirakan dapat menjadi pemicu dari berbagai persoalan pendidikan yang ada selama ini, sekaligus mampu mengantisipasi tantangan pendidikan masa depan.

Tentang pertimbangan utama yang harus diperhitungkan dalam reformasi pendidikan maka revitalisasi harus merujuk pada beberapa asumsi masa depan:

- a. Platform pendidikan masa lalu telah diuji dan memiliki beberapa kelemahan khususnya birokrasi, mental pejabat, alat uji dan lain sebagainya.
- b. Masa depan adalah internasionalisasi/globalisasi, maka standar baku mutu pendidikan harus merujuk pada nilai-nilai internasional.
- c. Masa depan menurut profesionalisasi, maka kemampuan individu, kemampuan kelompok menjadi bagian yang harus diperhitungkan dalam menata kompetensi.
- d. Masa depan adalah semakin penuh dengan kesadaran hidup bersama, maka solidaritas, universalisme, kebersamaan serta toleransi menjadi acuan bagi upaya pendidikan.

Untuk itulah reformasi kebijakan pendidikan di Indonesia dapat dilakukan pada empat elemen tadi yakni:

No.	Elemen	Kebijakan Reformasi Pendidikan		
		Konsep	Strategi	Aksi
1	Birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- debirokratisasi</li> <li>- desentralisasi</li> </ul>	Pendelegasian wewenang dgn tanggungjawab yang seimbang di mulai dari atas, atau kemauan pemerintah pusat, dan kesiapan pemerintahan daerah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- penetapan berbagai instrumen politik tentang debirokratisasi</li> <li>- persiapan pemda, dan sekolah untuk mengelola sendiri pendidikan.</li> <li>- pembentukan mitra kerja antara universitas dgn lembaga pendidikan lainnya.</li> </ul>
2	Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efisiensi</li> <li>- efektivitas</li> <li>- proporsional</li> </ul>	Beberapa pos dan <i>cost</i> anggaran pendidikan harus diarahkan pada peningkatan kualitas dan standarisasi internasional. <i>Political will</i> harus menjadi dasar bagi peningkatan anggaran pendidikan yang proporsional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pekuat asumsi signifikansi pendidikan dengan angka GNP negara.</li> <li>- Komisi E DPR-RI yg menangani pendidikan mendapatkan orientasi pendidikan.</li> <li>- studi banding keluar negeri perlu dilakukan.</li> </ul>
3	Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- antisipatif</li> <li>- akomodatif</li> </ul>	Rekognisi pembelajaran diawali dari perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi sesuai dengan standar mutu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- standarisasi internasional harus diberlakukan.</li> <li>- pendidikan bersama, solidaritas, toleran.</li> <li>- materi dari lokal harus proporsional.</li> </ul>
4	Pengelola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- profesional</li> <li>- kompetensi</li> </ul>	Standarisasi tenaga dan pengelola kependidikan merujuk pada kualitas internasional dan memiliki daya saing yang kuat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- penciptaan suasana kerja yang kondusif.</li> <li>- sanksi hukum yg kuat terhadap pelanggar.</li> <li>- apresiasi terhadap berbagai keberhasilan penemuan baru dalam pendidikan.</li> </ul>

## Desentralisasi sebagai satu Sub Sistem Pembenahan Pendidikan Nasional

Subsistem adalah bagian-bagian yang merupakan satu kesatuan dalam sistem yang ada. Subsistem terikat pada aturan, pedoman dan ketentuan yang ada dalam sistem. Sub sistem akan berfungsi sesuai dengan kemampuannya berperan serta dalam kegiatan sistem, dengan itu pula subsistem akan benar benar berfungsi bagi sebuah sistem bila subsistem dapat berinteraksi dengan sejumlah subsistem lain.

Subsistem dalam pendidikan pada konteks desentralisasi kebijakan ini, adalah dikembangkan pada: kebijakan pendidikan, anggaran pendidikan, partisipasi masyarakat dalam hal pendidikan, dewan pendidikan, kompetensi *output* lembaga pendidikan dan lain sebagainya.

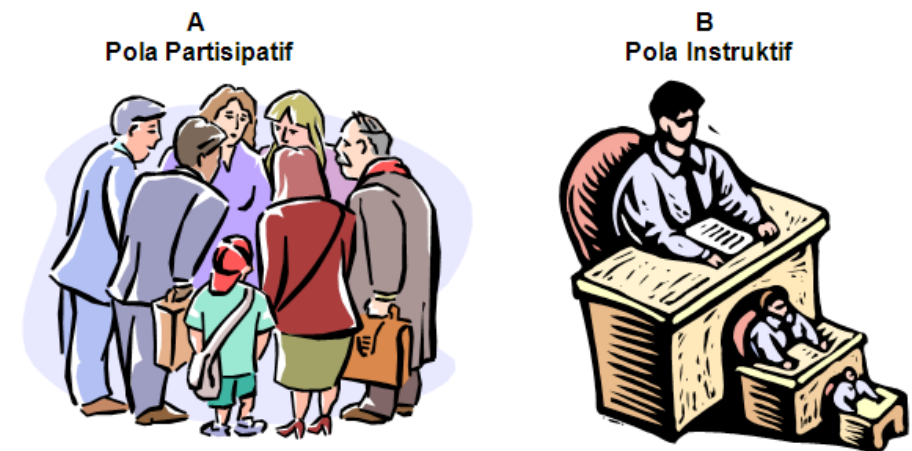
Anggaran pendidikan sebagai bagian penting dari pendayaan penyelenggaraan pendidikan, tentu tidak sekedar membiayai, akan tetapi turut menentukan proses, kinerja serta situasi dari penyelenggara pendidikan secara umum. Perencanaan terhadap anggaran pendidikan yang proporsional akan memberi arti bagi upaya peningkatan mutu pendidikan, begitu juga sebaliknya perencanaan anggaran pendidikan yang tidak tepat akan memberikan dampak yang buruk terhadap pendidikan itu sendiri, dan hasilnya adalah produk dari lembaga pendidikan tidak dapat mencapai kompetensi yang diinginkan.

Partisipasi masyarakat dalam hal pendidikan, sesungguhnya merupakan faktor penting, karena pengguna jasa pendidikan yang paling utama adalah masyarakat pemilik kegiatan pendidikan. Apabila masyarakat telah mempunyai kepercayaan penuh terhadap satu lembaga pendidikan, dengan itu pula pendidikan akan dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang diinginkan. Begitu juga sebaliknya satu masyarakat yang telah memiliki peran dalam kegiatan pendidikan, maka ia akan turut menentukan, turut berpartisipasi, bertanggungjawab dalam kegiatan pendidikan secara keseluruhan.

Dewan pendidikan, sebagai lembaga otonom tentu mempunyai satu kepentingan, yakni memberikan peran aktif dalam hal penengah, atau menjembatani antara pemerintah pusat dengan lokal, antara konsep dengan dunia praktis, antara teoretis dengan praktek di lapangan. Dewan pendidikan yang mapan akan memberikan sumbangan besar terhadap kegiatan pendidikan secara keseluruhan. Disadari atau tidak dewan pendidikan yang otonom, mandiri akan semakin sadar bahwa visi dan misinya dalam dunia pendidikan

tetap ditegakkan walau menantang birokrasi yang kompleks, atau keinginan masyarakat yang beragam, bahkan tuntutan zaman yang terus berubah.

Pada konteks pendelegasian peran serta pendidikan dari pemerintah pusat kepada pemerintahan di daerah, sesungguhnya harus memiliki nilai yang benar-benar proporsional. Terdapat dua karakteristik bagaimana pendelegasian wewenang dari pemerintah pusat kepada daerah dalam hal pendidikan ini. Karakteristik tersebut dapat dilihat dari dua pola utama yakni: a) pola partisipatif, dan b) pola instruktif. Visualisasi dari pola ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: Karakteristik Pola Delegasi Kewenangan Pendidikan

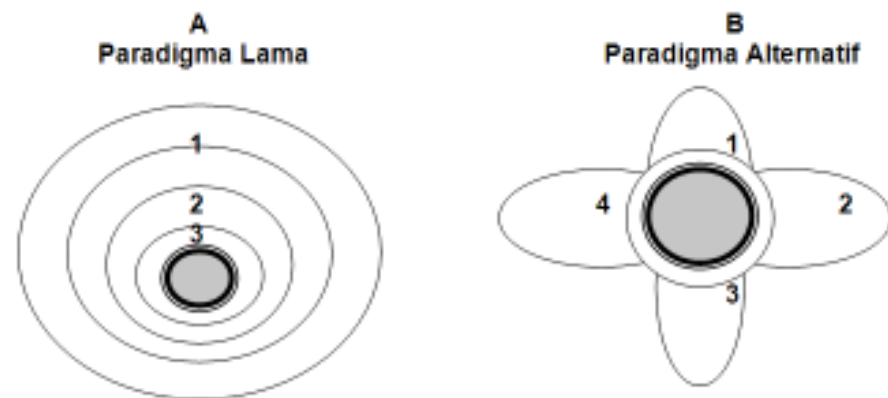
Pada pola-pola tersebut terdapat kelebihan dan kekurangan untuk mengembangkan kegiatan pendidikan yang berbasis pada pendidikan di daerah.

- Pola partisipatif, pemerintah pusat mengajak bersama-sama dengan masyarakat memikirkan masalah pendidikan, dari perencanaan, pengelolaan, pengembangan, evaluasi dan bahkan penganggaran biaya pendidikan. Masyarakat memiliki kontribusi yang sangat tinggi dalam hal menentukan penyelenggaraan pendidikan di daerahnya, dan bahkan turut menentukan proses perencanaan, penyelenggaraan, evaluasi dan pengembangan.
- Pola instruktif, lebih terkesan bahwa pemerintah tetap memegang kekuasaan tertinggi dan terbesar dalam bidang pendidikan. Semakin ke bawah semakin kecil baik fungsi, peran dan partisipasi yang harus

diberikan dalam bidang pendidikan ini. Keuntungan pola ini adalah pemerintah tetap memegang kendali dengan demikian mudah mengontrol dan memberikan masukan atau menata pendidikan secara sentralistik. Sementara kerugiannya adalah partisipasi masyarakat menjadi minim, dan justru bagian-bagian kecil dari persoalan pendidikan di tengah masyarakat sulit terdeteksi oleh pemerintah pusat.

## Perubahan Paradigma Pendidikan untuk Menciptakan “Bangsa Unggul” di Masa Depan

Berpikir tentang manusia Indonesia masa depan maka kita terobsesi dengan “Manusia Indonesia Unggul” di mana darinya dikeluarkan karakteristik, *prototype*, indikator sekaligus upaya untuk mencapainya. Manusia unggul bagi masa depan tidak dapat dirumuskan begitu saja, akan tetapi mempunyai dasar pikir yang kuat dan handal sehingga keunggulannya benar-benar mempunyai nilai idealis, adaptif, tetapi edukable. Bagaimana nilai-nilai tersebut dapat ditata sehingga mampu mengatasi persoalan pendidikan hari ini dan dapat mengantisipasi persoalan pendidikan masa depan. Paradigma pendidikan perlu mendapat rekonstruksi di mana beberapa tatanan nilai harus dibentuk ulang. Tentang hal ini penulis gambarkan sebagai berikut:



keterangan:

1. Nilai nilai nasionalisme
2. Nilai nilai universalisme
3. Nilai nilai budaya lokal
4. Nilai nilai pribadional

Dalam analisis penulis, restrukturisasi paradigma pembangunan pendidikan harus menempatkan masing-masing nilai antara nilai universalisme, nasionalisme, budaya lokal dan nilai pribadional dalam tataran setara dan seimbang. Hal inilah yang akan membentuk manusia unggul dengan kompetensi yang siap untuk universal, nasional, regional, lokal dan pribadi yang baik.

- a. Nilai Universalisme  
Pengembangan nilai ini dimaksudkan untuk memberikan kemampuan standar internasional bagi mutu pendidikan Indonesia sehingga mampu bersaing pada era yang akan datang.
- b. Nilai Nasionalisme  
Nilai nasionalisme perlu ditumbuh kembangkan sebagai wujud dari adanya persatuan dan kesatuan bangsa, dengan ini akan lahir rasa toleransi, kebersamaan, semangat juang, dan rasa ingin membangun dan bersaing yang positif.
- c. Nilai Budaya Lokal  
Pada nilai budaya lokal ini, memberikan bimbingan dan pengarahan pada dunia pendidikan, di mana adat dan budaya setempat dan warisan harus tetap dijunjung tinggi untuk mengontrol dan mengendalikan perkembangan dan kemajuan.
- d. Nilai Pribadional  
Akan halnya dengan nilai pribadional, keunggulan manusia harus ditata dari kognisi, afeksi, konasi, psikomotorik serta interaksi. Ini artinya penataan kurikulum dan bentuk pembelajaran harus memberikan peluang yang sama bagi upaya pembinaan pribadi yang utuh sejak perencanaan pembelajarannya, pengelolaan, sampai pada evaluasi dan pengembangan.

## Reformasi Manajemen Pendidikan Nasional

Pendidikan nasional kini sedang mengalami carut-marut dengan berbagai persoalan yang diembannya. Antomi terhadap persoalan pendidikan sesungguhnya dapat membantu bagaimana dunia pendidikan dapat dan mampu keluar dari belenggu yang sedang ada dalam dirinya.

Menurut penulis dari sekian banyak persoalan pendidikan yang paling nyata dan kini sedang hangat dibicarakan adalah debirokratisasi yang di dalamnya terdapat apa yang disebut dengan desentralisasi. Semangat desentralisasi ini diharapkan mampu memberikan anatomi persoalan pendidikan agar cepat

keluar dari belenggu masalah yang dihadapi. Empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil yaitu:

- a. Peraturan perundang undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi sampai tingkat kelembagaan.

Instrumen utama untuk mereformasi dalam dunia pendidikan sebagai satu bagian dari sistem nasional adalah upaya penegakan hukum dengan cara menyusun seluruh aturan yang ada. Ini dipandang perlu karena dengan hukum dan aturan inilah aparat baik pengguna, pelaksana, pemerhati, penanam saham (*investor*), dan lainnya mempunyai tata aturan yang baik dan bertanggungjawab atas kegiatan yang dilaksanakannya.

- b. Pembinaan kemampuan daerah.

Desentralisasi membawa berbagai konsekuensi pada kemampuan personalia, kemampuan perangkat pemerintahan di daerah. Pembinaan, penataan dan pengembangan kemampuan tersebut harus mendapat skala prioritas, agar apa yang diserahkan dan diberikan kepada daerah tidak hanya menjadi beban bertambah baik bagi pemerintahan pusat, terlebih pemerintahan setempat.

- c. Pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan.

Satuan-satuan masyarakat, lembaga swadaya, organisasi profesi perlu mendapat perhatian dalam hal ini, di mana mereka bukan hanya sebagai penengah akan tetapi juga dapat menjadi mediator dan katalisator memajukan berbagai elemen pendidikan, sejak apresiasi, perencanaan, pengelolaan, evaluasi, pengembangan dan pertanggung jawaban kegiatan pendidikan.

- d. Perangkat sosial berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut.

Masyarakat harus diberikan satu pemahaman tentang perubahan dan perkembangan, khususnya yang terkait dengan pendidikan. Pendidikan bukan hanya memberi kewenangan bagi Pemda atau sekolah untuk mampu mengelola sendiri, akan tetapi juga memberikan kesempatan bagi warga sekitar turut andil dalam hal menentukan bentuk, rencana, evaluasi, kompetensi pendidikan yang diinginkan.

## Penutup

Dampak revolusi global terhadap kebijakan pendidikan Indonesia sangat dirasakan hal ini berakibat pada adanya berbagai perubahan. Reformasi kebijakan pendidikan nasional tampak dari adanya kebijakan pembagian kewenangan pusat dan daerah dalam hal desentralisasi pendidikan nasional. Desentralisasi sebagai sub sistem pembenahan pendidikan nasional akan mendorong timbulnya “budaya unggul” di masa depan.

Kebijakan Pembagian Kewenangan Pusat dan Daerah dalam Hal Desentralisasi Pendidikan Nasional. Tentu hal ini harus didorong oleh kesiapan stakeholders dalam menyikapi perkembangan teknologi informasi dalam bidang pendidikan. Pada gilirannya seluruh kebijakan akan bermuara pada upaya penataan manajemen pendidikan yang mapan demi masa depan pendidikan.

## Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosdakarya
- A.Usmara, (2006). *Motivasi Kerja*, Yogyakarta, Amara Books
- Bennis, Warren, G., Benne, Kenneth. D & Chin, Robert, (1990), *Merencanakan Perubahan*, Alih Bahasa; Wilhelmus W. Bakowatun, Intermedia, Jakarta
- Buchori, M, (2001), *Pendidikan Antisipatoris*, Kanisius, Jakarta.
- Cascio, W.F, (1992), *Managing Human Resources*, 4<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hill, New York.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, (2001), *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Adicita, Yogyakarta.
- James F.Stoner dan Edward E. Freeman, (1994) *Manajemen fith Edition* (diterjemahkan oleh W.Bakowatun
- Keith Davis dan John W.Newstrom (1985). *Perilaku dalam Organisasi*, Mcgraw-Hill,Inc, Alih Bahasa Agus Dharma, Jakarta, Glora Aksara Pratama
- Mondy, R Wayne & Premeaux, shane R, (1995), *Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Nawawi, H. Hadari, (2000), *Manajemen Strategik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

- Paul D.Sweeney dan Dean B.McFarlin, (2002). *Organizational Behavior*, Boston, McGraw-Hill Irwin
- Pettigrew, A.M, (1991), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*.
- Republika, 17 April 1998.
- Richard L.Daft, (2002). *Manajemen*, Alih Bahasa Emil Salim, Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P, (1984), *Management*, Prentice Hall Inc New Jersey.
- Siagian, Sondang, P, (1986), *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Sudarwan Danim, (2004) *Motivasi Kepemimpinan & efektivitas Kelompok*, Jakarta, Rineka Cipta
- Sue Law dan Derek Glover, (2000). *Education Leadership and Learning*, Buckingham-Philadelphia: Open University Press
- Supardi dan Syaiful Anwar, (2002) *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta, UII Press
- Suryadi, Ace & Tilaar, H.A.R, (1993), *Analisis Kebijakan Pendidikan*, RemajaRosdakarya, Bandung.
- Tosi, L. Henry, John R. Rizado & Stephen J. Carroll, (1990), *Managing Organizational Behavior*, Harper Collins Publisher.
- Vincent Gabriel, (2003). *Management Third Edition*. Singapore, Pearson Education South Asia
- Wahjosumidjo, (1994). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta, Ghalia Indonesia
- Wahyuningsih, (2006). *Manajemen Prasetya Mulya*. Jurnal, Tahun ke XX No.88 April

## KEBIJAKAN PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Oleh: **Syafaruddin**

### Pendahuluan

Pembangunan nasional yang kita laksanakan adalah manifestasi tanggung jawab kebangsaan dalam mewujudkan cita-cita kemerdekaan bangsa Indonesia. Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya pengesawantahan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses pencerdasan bangsa dilakukan baik melalui jalur sekolah maupun jalur luar sekolah. Pada gilirannya, kesempatan memperoleh pendidikan untuk semua (*education for all*) semakin dirasakan masyarakat, karena pendidikan dijadikan kebutuhan pokok (*basic needs*) dalam kehidupan masyarakat.

Kemudian, pembangunan bidang pendidikan mengemban misi pemerataan pendidikan yang menimbulkan ledakan pendidikan (*education explosion*). Hal itu memberikan peningkatan mutu secara sangat signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) bangsa kita. Strategi pendidikan nasional ketika itu adalah popularisasi pendidikan yang mengakar pada pemerataan pendidikan. Lebih jauh semakin dirasakan bahwa pembangunan sekolah-sekolah memiliki fungsi strategis bagi peningkatan kualitas warga negara, harkat, dan martabat bangsa Indonesia.

Dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan nasional, maka secara sistemik sekolah merupakan poros terdepan dalam mengimplementasikan kebijakan yang berfokus kepada pencapaian mutu keunggulan sumberdaya manusia yang diinginkan. Dengan semikian, perlu dicermati bagaimana



signifikansi kebijakan sekolah dalam meretas lambatnya kemajuan dunia pendidikan nasional, meskipun sudah banyak kebijakan yang dirancang melalui pendidikan nasional, baik pemerataan pendidikan, perbaikan kurikulum, pemerataan penyebaran dan kualitas guru, serta perbaikan sarana dan prasarana, utamanya regulasi pendidikan yang diarahkan kepada peningkatan mutu pendidikan nasional.

## Pengertian Kebijakan

Kebijakan (*policy*) menurut asal kata adalah diturunkan dari bahasa Yunani *Polis* yang artinya kota (*city*). (Mohan dan Hengst, 1982:223). Dapat ditambahkan, kebijakan mengacu kepada cara-cara dari semua bagian pemerintahan mengarahkan dan mengelola kegiatan mereka.

Kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah/lembaga sehingga dengan hal itu mereka mengejar tujuannya". (Mohan dan Hengst, 1982: 224).

Menurut Nichols, bahwa : "kebijakan adalah suatu keputusan yang dipikirkan secara matang dan hati-hati oleh pengambilan keputusan puncak dan bukan kegiatan-kegiatan berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan". (Nichols, 1977:8)

Pendapat lain dikemukakan oleh Klein dan Murphy, bahwa: kebijakan berarti seperangkat tujuan-tujuan, prinsip-prinsip serta peraturan-peraturan yang membimbing sesuatu organisasi, kebijakan dengan demikian mencakup keseluruhan petunjuk organisasi". (Klein dan Murphy, 1973:2).

Pendapat pertama menegaskan bahwa kebijakan adalah hasil keputusan manajemen puncak yang dibuat dengan hati-hati. Sedangkan pendapat kedua menjelaskan bahwa keputusan pada intinya berupa tujuan-tujuan, prinsip dan aturan-aturan yang mengarahkan organisasi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah hasil dari pengambilan keputusan oleh manajemen puncak baik berupa tujuan, prinsip maupun aturan yang berkaitan dengan hal-hal strategis untuk mengarahkan para manajer dan personil dalam menentukan masa depan organisasi. Itu berarti, keputusan yang disebut kebijakan adalah keputusan strategis. Suatu keputusan strategis yang ditetapkan sebelumnya untuk menjadi patokan dasar bagi pelaksanaan manajemen.

## Fungsi kebijakan

Hakikat kebijakan adalah berupa keputusan yang substansinya adalah tujuan, prinsip dan aturan-aturan, maka format kebijakan biasanya dicatat dan dituliskan untuk dipedomani oleh pimpinan, staf dan personil organisasi, serta interaksinya dengan lingkungan eksternal. Dijelaskan oleh Haner bahwa: "kebijakan adalah ungkapan verbal atau tertulis atau tersirat dari prinsip-prinsip dan aturan-aturan yang ditetapkan oleh pimpinan manajerial sebagai garis besar dan batas-batas pemikiran dan tindakan dari sesuatu organisasi". (Haner, 1976:53).

Berkaitan dengan masalah ini, kebijakan dipandang sebagai : (1) pedoman untuk bertindak, (2) pembatas perilaku, dan (3) bantuan bagi pengambil keputusan". (Pongtuluran, 1995:7). Begitu pentingnya keberadaan kebijakan dalam suatu organisasi, karena dijadikan sebagai pedoman perilaku dalam berbagai aktivitas strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

Disimpulkan bahwa kebijakan dibuat untuk menjadi pedoman dalam bertindak, mengarahkan kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kebijakan merupakan garis umum bagi pengambilan keputusan pada semua jenjang organisasi.

## Jenjang Kebijakan

Kebijakan adalah produk pengambilan keputusan, atau sebagai keputusan strategis maka jenjang kebijakan dihubungkan dengan jenjang manajemen, yaitu:

- 1) Manajemen Puncak  
Kebijakan yang disusun oleh jenjang ini berasal dari hampir semua sumber. Kebijakan di sini mempunyai kepentingan yang tinggi, ketegasan yang tinggi dan kekhususan yang rendah. Kecenderungan kebijakan demikian bersifat umum dan utamanya memiliki wawasan untuk eksternal yang berhubungan dengan fungsi keuangan, hubungan masyarakat dan penelitian. Manajemen puncak biasanya mempunyai kaitan erat terhadap keperluan jangka panjang dan jangka menengah.
- 2) Manajemen Menengah  
Kebijakan yang ditetapkan jenjang ini cenderung mengikuti perintah atau referensi dari manajemen puncak atau manajemen menengah. Sumbernya dapat berasal dari budaya, sejarah atau pendahulunya. Kebijakan

manajemen menengah biasanya lebih penting dan tegas daripada kebijakan manajemen operasi, tetapi lebih kurang penting dan tegas daripada manajemen puncak, lebih khusus dari manajemen puncak, tetapi lebih kurang spesifik daripada manajemen operasi. Manajemen menengah lebih memperhatikan jangka waktu menengah dan pendek dengan tetap sesuai dengan kebijakan jangka panjang.

### 3) Manajemen Operasi

Kebijakan yang ditetapkan jenjang ini biasanya berlaku untuk kegiatan operasi dan bidang fungsi semua organisasi. Kebijakan operasi berasal dari jenjang bawah, sebab itu kurang tegas dan penting, tetapi lebih khusus daripada kebijakan yang lebih tinggi. Cakupannya terkait dengan dimensi internal sehingga kegiatannya peduli terhadap fungsi personil dan produksi". (Pongtuluran, 1995:20).

Mengacu kepada pendapat di atas disimpulkan bahwa jenjang kebijakan adalah saling mendukung pencapaian tujuan, karena fungsinya mengarahkan kegiatan yang akan dilaksanakan semua personil organisasi. Itu artinya, kebijakan manajemen puncak dijabarkan oleh kebijakan manajemen menengah dan seterusnya kebijakan manajemen menengah dijabarkan oleh manajemen operasi dalam kegiatan keseharian personil organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kebijakan bukan hanya kewenangan top management (manajemen puncak), tetapi juga kewenangan manajemen menengah, dan implementasi pada tingkat manajemen rendah, atau dalam skala mikro.

## Pendekatan dan Model Kebijakan

Pendekatan dalam perumusan kebijakan dalam perakteknya ada tiga pendekatan yang sering digunakan para manajer. Sebagaimana dikemukakan oleh Linblom, tiga pendekatan dimaksud yaitu:

1. Pendekatan Analisis, yaitu suatu proses membuat kebijakan yang didasarkan kepada pengambilan keputusan tentang masalah dan beberapa pilihan kebijakan alternatif atas dasar hasil analisis.
2. Pendekatan politik, yaitu pembuatan kebijakan atas dasar pengambilan keputusan tentang pilihan kebijakan dengan pengaruh kekuasaan, tekanan dan kendali pihak lain,
3. Pendekatan analisis dan politik, yaitu pendekatan ini digunakan untuk

mengatasi kelemahan yang ada pada pendekatan analisis dan pendekatan politik.

Berkaitan dengan model dikemukakan oleh Dror dan Islamy, (Dror dan Islamy, 1988:18) bahwa ada delapan model kebijakan, yaitu:

- 1) Model rasional Murni, yaitu model yang mengembangkan kebijakan secara rasional.
- 2) Model Ekonomi, yaitu model yang mengembangkan kebijakan berdasarkan pertimbangan ekonomis.
- 3) Model Keputusan Berurutan, yaitu kebijakan yang mendasari pengambilan keputusan atas dasar beberapa kebijakan alternatif yang diperoleh dari eksperimen.
- 4) Model Inkremental, yaitu model yang menggunakan pendekatan pengambilan kebijakan atas dasar perubahan sedikit demi sedikit.
- 5) Model Memuaskan, yaitu model yang mendasarkan keputusan atas dasar kebijakan alternatif yang paling memuaskan tanpa menilai kritis alternatif lain.
- 6) Model Ekstra Rasional, yaitu model yang mendasarkan pengambilan kebijakan atas dasar dan pertimbangan sangat rasional.
- 7) Model Optimal, yaitu model yang mendasarkan pengambilan keputusan atas dasar gabungan berbagai metode secara terpadu untuk menghasilkan kebijakan yang optimal dan dapat diterima oleh semua pihak".

Berdasarkan pendapat di atas, model kebijakan adalah suatu bentuk kebijakan yang diambil atas beberapa pertimbangan, baik dari pertimbangan, tujuan, strategi maupun keperluan lingkungan eksternal. Hal yang penting ditegaskan bahwa model tersebut di atas masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan.

## Implementasi Kebijakan Sekolah

Ada tiga proses kebijakan, yaitu: formulasi, implementasi dan evaluasi, (Putt dan Springer, 1989:30) Formulasi adalah proses pembuatan, implementasi sebagai proses pelaksanaan dan evaluasi adalah penilaian atas pelaksanaan kebijakan.

Khusus implementasi kebijakan adalah serangkaian aktivitas dan keputusan yang memindahkan pernyataan tentang kebijakan ke dalam

praktek, (Putt dan Springer, 1989:45). Dalam konteks kebijakan pendidikan, bagaimana posisi sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan?

Sekolah adalah suatu sistem sosial, yang diatur dan diarahkan oleh sistem pemerintahan. Di Indonesia, sistem persekolahan merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional. Karena itu, keberadaan sekolah adalah sebagai lembaga yang menyelenggarakan kebijakan pendidikan nasional, atau kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten/kota dalam spektrum kekuasaan dan kewenangan kepala sekolah.

Suatu kebijakan sekolah tentu saja dibuat untuk memajukan sekolah sesuai tuntutan keperluan warga sekolah atau masyarakat luas. Ditegaskan oleh Duke dan Canady bahwa:

*“These policies have the potential to affecting teaching and learning. It is our belief that an understanding of local school policy, therefore, is essential for those concerned about increasing school effectiveness and student achievement, particularly for school administrators and board members”.* (Dukedan Canady, 1991: 1)

Suatu kebijakan sangat penting bagi kehidupan siswa dan para guru, karena berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran dalam rangka peningkatan efektivitas sekolah dan prestasi pelajar. Tak terkecuali administrator dan anggota komite sekolah terkait dengan suatu kebijakan.

Dijelaskan Newton dan Tarrant bahwa bila kebijakan direncanakan, interaksi menjadi rumit dengan banyak tipe manusia yang secara potensial bermacam-macam latar belakang dan kemampuan diperlukan untuk memberikan kontribusi. Secara khusus, pembuatan kebijakan adalah suatu elemen penting dalam hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilayaninya”. (Newton dan Tarran, 1992: 20). Kebijakan sekolah adalah kerjasama dan keputusan oleh individu atau keinginan kelompok dengan kewenangan yang sah-oleh dewan sekolah, pengawas, administrator sekolah atau komite sekolah dan tanggung jawab bagi kontrak negosiasi. (Duke dan Canacy, 1991:2) Biasanya kebijakan sekolah dituliskan dan dibagi kepada personil sekolah untuk memperjuangkannya melalui berbagai kegiatan sekolah.

Dalam melaksanakan kebijakan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin ditampilkan dengan menyusun visi, membuat strategi yang dibarengi munculnya perilaku meliputi; perilaku mengambil keputusan, perilaku interpersonal, perilaku keteladanan, pemberian reward dan hukuman, serta pembinaan iklim sekolah diperkirakan berkaitan erat dengan kelancaran

dan keberhasilan suatu implementasi kebijakan bidang kependidikan dalam semua aspeknya.

Sejalan dengan penegasan di muka, maka implementasi kebijakan memerlukan sejumlah keputusan dan tindakan seperti; jaminan dan penguatan penagahan, dan peraturan, penekanan atau pelaksanaan dana, pemilihan dan pembinaan (penugasan) personil, penetapan dan kotrak dengan menciptakan unit organisasi baru, supervisi staf, membuat anggaran yang diperlukan, menciptakan bentuk baru dan menganalisis laporan”. (Putt dan Springer, 1989:45)

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat menjamin bahwa tugas-tugas guru dalam mengajar dan kegiatan murid dalam belajar semuanya berlangsung memuaskan berhubungan dengan tujuan sekolah. Ditegaskan Hoy dan Mishel (1978:181) bahwa; kriteria akhir sekolah dipahami pada prestasi pelajar dalam kognitif, afektif dan psikomotor mengalami perkembangan. Prestasi atau keluaran dapat diukur relatif objektif meskipun agak sukar.

Meskipun guru sudah dibagi tugasnya, namun hendaknya tetap diarahkan, dibimbing dan didorong agar menciptakan iklim pembelajaran yang berorientasi pada kebutuhan peserta didik dan prestasi tinggi. Tegasnya, dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif dan memberikan semangat untuk meningkatkan prestasinya”. (Moedjiarto, 1983: 82).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pendidik adalah kewajiban kepala sekolah mendorong dan membimbing guru mengajar secara efektif, dan membimbing serta membina murid belajar secara efektif agar tujuan pembelajaran tercapai dengan optimal.

Dalam kenyataannya kebijakan menjadi suatu sumber utama kekuasaan dan kewenangan. Keduanya berhubungan dengan formulasi dan pelaksanaan kebijakan. (Monahan dan Hengst, 1982:24) Pelaksanaan kebijakan hanya mungkin dapat maksimal, terutama untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, jika kepala sekolah memiliki otonomi dalam manajemen sekolahnya. Untuk itu, diperlukan penataan ulang, tidak hanya sistem rekrutmen kepala sekolah secara lebih profesional tetapi sekaligus manajemen pembinaan guru dan calon kepala sekolah, pengaturan insentif, pengaturan disiplin sekolah, secara proporsional dan profesional.

## Kepemimpinan dan Kebijakan Peningkatan Mutu

Apa yang dapat dipahami dari konsep mutu (*quality*)? mutu menggambarkan sifat dasar kebaikan, keindahan dan kebenaran". Membuat sesuatu sesuai harapan pelanggan berarti bermutu. Dengan kata lain, harus melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Di sini ada ukuran spesifikasi suatu barang, atau mencapai keinginan pelanggan. Ini maksud bermutu. Sallis, mengajukan definisi mutu adalah kepuasan terbaik dan tercapainya kebutuhan/keinginan pelanggan. (Sallis, 1993: 24)

Sedangkan Arcaro, menyebutkan mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan". (Arcaro, 2005: 12)

Everard, menyimpulkan bahwa mutu (*quality*) semula dipahami sebagai keunggulan (*excellence*) sekitar tahun 1980-an, dengan alasan cocok dengan tujuan. Selanjutnya berkembang secara umum diterima bahwa mutu adalah mencapai apa yang diharapkan pelanggan". Sedangkan pelanggan sekolah mencakup orang tua, murid, pegawai, pemerintah yang kemudian memantau harapan dan kepuasan apakah tercapai atau tidak dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. (Everard, Moris dan Wilson, 2004: 193)

Pendidikan menempati bidang strategis dalam pengembangan sumberdaya manusia. Karena itu, aspek yang menentukan perubahan pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan sekolah yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan dan pelayanan jasa pendidikan bagi *stakeholders* pendidikan. Menurut Sallis, pendidikan adalah jasa yang berupa proses pembudayaan. Pengertian ini berimplikasi pada adanya pemasukan (*input*) dan keluaran (*output*). Masukan adalah peserta didik, sarana, prasarana dan lingkungan. Sedangkan keluaran adalah lulusan, atau alumni, mungkin hasil penelitian pelayanan profesional dari perguruan tinggi yang kemudian menjadi ukuran mutu, (Sallis, 1993: 38) produk yang diberikan lembaga pendidikan adalah jasa pelayanan. Mutu jasa pelayanan pendidikan sangat bergantung pada sikap pemberi pelayanan di lapangan dan sikap serta harapan pemakai jasa pendidikan. Berarti jasa pelayanan pendidikan tidak berwujud benda (*intangible*) secara langsung. Namun secara kualitatif mutu jasa pelayanan pendidikan dilihat dari indikator lunak (*soft indicators*) seperti : rasa kepedulian dan perhatian terhadap keinginan, harapan dan kepuasan pelanggan jasa pendidikan.

Charles Hoy menjelaskan mutu pendidikan adalah suatu evaluasi terhadap proses pendidikan dengan harapan tinggi untuk dicapai dan mengembangkan bakat-bakat para pelanggan dalam proses pendidikan. Mutu adalah hal

yang esensial dalam proses pendidikan. Proses pembelajaran adalah tujuan organisasi pendidikan. Perbaikan proses pendidikan adalah level tertinggi dari keunggulan yang akan dicapai. (Hoy, 2000: 12) Mutu pendidikan adalah mutu lulusan dan pelayanan yang memuaskan. Mutu lulusan berkaitan dengan lulus dengan nilai baik, diterima melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi dan berkualitas, memiliki kepribadian yang baik. Sedangkan mutu pelayanan adalah melayani keperluan pihak berkepentingan secara cepat dan tepat.

Earnshar dalam Oliver (1996: 142) berpendapat bahwa dalam bidang pendidikan agar tercapai kebutuhan pelanggan hari ini dan mendatang diperlukan mengembangkan kurikulum secara terus menerus berdasarkan suara hati masyarakat. Perlu ada rencana pemasaran lulusan, kejelasan spesifikasi lulusan dari rencana sumber daya yang ada. Harus jelas pelanggan dan produk dalam manajemen mutu terpadu. Pelanggan utama pendidikan adalah pelajar, yaitu orang yang menerima layanan pendidikan dan latihan (*learner, student, trainee*). Sedangkan produk adalah peluang pembelajaran (*learning opportunity*) yang harus tercapai dengan kurikulum dan sumber daya pembelajaran.

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang berkelanjutan. Salisbury (1996: 149) Upaya memperbaiki kualitas dalam satu organisasi sangat ditentukan oleh mutu kepemimpinan dan manajemen yang efektif. Dukungan dari bawah hanya akan muncul secara berkelanjutan manakala pimpinannya berkualitas atau unggul.

Ditegaskan Sallis (1993: 86) kepemimpinan sebagai alat dalam menerapkan manajemen mutu terpadu, seorang pimpinan menjalankan kepemimpinannya harus memiliki visi (pandangan ke depan) dan dapat memindahkannya ke dalam kebijakan-kebijakan organisasi.

Kotter (1999: 54) menjelaskan bahwa inti kepemimpinan dalam organisasi adalah membangun perubahan. Hal itu dimulai dari menentukan arah melalui pengembangan visi masa depan, kemudian strategi untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan mencapainya dengan visi. Tidak hanya sampai di situ, visi juga harus dibagi dan mengkomunikasikannya kepada para staf, guru dan pegawai dalam organisasi pendidikan.

Sekolah efektif atau sekolah unggul (*excellent School*) berada dalam lapangan manajemen sekolah. Karakteristiknya menurut Edmonds dalam Beare, et al, (1989: 8) yaitu: (1) Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat,

(2) guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk prestasi murid, (3) atmosfir sekolah yang tidak rigid (kaku), sejuk tanpa tekanan dan proses pengajaran yang kondusif, iklim yang nyaman, (4) sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran, (5) sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik.

Roe dan Drake berpendapat dari hasil penelitiannya ada lima kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu: (1) berinisiatif meningkatkan dalam teknik dan metode pengajaran, (2) melaksanakan kurikulum secara baik sesuai kebutuhan pelajar, (3) mengatur para guru untuk memotivasi para pelajar pada tingkatan yang optimal, (4) memberikan peluang kepada guru-guru untuk mengikuti program pengembangan pribadi guru, (5) mengatur para guru memberikan koordinasi dan menempatkan mereka mengajar mata pelajaran tertentu atas setiap tingkatan yang baik.

Di sinilah diperlukan pimpinan yang kredibel dan visioner pada setiap lembaga pendidikan untuk menjamin arah perbaikan sekolah. Dijelaskan Hesselbein (1990:211) bahwa memimpin yang mengarahkan kepada perubahan kualitatif tidak hanya memberi inspirasi, tetapi sekaligus mewujudkan visi dan tindakan yang melahirkan kinerja tinggi.

Mengacu kepada pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan kepala sekolah visioner berperan strategis dalam mempengaruhi staf, guru pegawai dan siswa menuju keunggulan dengan berbasis kepada kepentingan masyarakat. Paling tidak ada 10 karakter manajer sebagai agen perubahan efektif, yaitu:

1. Memandang perubahan sebagai teman-memandangnya sebagai tantangan dan peluang
2. Mereka memiliki alat kekuasaan dan mengetahui bagaimana menggunakannya. Alat kekuasaan ini mencakup hal-hal berikut: (a) informasi (pengetahuan dan keahlian), (b) sumberdaya (orang, dana, material, ruang dan waktu), (c) dukungan (dari orang berpengaruh; pada banyak level).
3. Mereka mampu untuk menangani kedua aspek; yaitu aspek logis perencanaan perubahan dan aspek psikologis; karena hal ini merupakan kemampuan untuk menangani problem berkenaan dengan perubahan.
4. Mereka membangun iklim perubahan melalui rangkaian tindakan dari hari- ke hari.
5. Mereka memulai proses perubahan dalam diri mereka daripada diri yang lain

6. Mereka tidak memperkuat perubahan tetapi memudahkannya
7. Mereka menciptakan antusiasme mereka
8. Mereka dapat menjalankan ide-ide lama dan menjalankan dengan konsep-konsep alternatif; mereka memiliki gagasan terbuka.
9. Mereka memelihara dan menerima kritik atas gagasan mereka
10. Mereka dapat menguasai yang lain untuk menyampaikan gagasan perubahannya".(Gurton,2007:1980).

Sebagian kepala sekolah secara aktif menangani perubahan, sebagai inisiator dan fasilitator peningkatan mutu berkelanjutan di sekolah mereka. Kepala sekolah dalam posisi tengah antara guru dan gagasan orang-orang dan luar. (Fullan,2007:155) Dengan demikian, peran kepala sekolah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih sumberdaya guru dan pegawai perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dan manajemen Dinas Pendidikan dan Pengajaran, atau Kementerian Pendidikan Nasional sudah saat memberi peluang lebih luas kepada otonomi kepala sekolah dalam mempercepat peningkatan mutu melalui kebijakan-kebijakan pendidikan secara mikro di sekolah dalam mengantisipasi perubahan yang massif akibat perkembangan teknologi informasi yang berdampak bagi dunia pendidikan nasional.

Dewasa ini semakin diperlukan kepala sekolah yang mampu mengimplementasikan kebijakan makro pendidikan dari Kementerian Pendidikan Nasional, dan Dinas Pendidikan, sekaligus memformat kebijakan mikro peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Tentu saja hal ini erat kaitannya dengan keterampilan dan gaya kepemimpinan yang benar-benar visioner, memberdayakan sumberdaya sekolah dan mampu melakukan transformasi sekolah kepada keadaan yang lebih baik. Itu artinya format kebijakan peningkatan mutu sekolah harus berakar pada kemampuan dan gaya kepemimpinan, iklim sekolah yang kondusif bagi keunggulan mutu, koordinasi, jaringan dan kerjasama, serta pengembangan program akademik yang menjamin kehadiran sekolah sebagai pusat perubahan pengembangan sumberdaya manusia (SDM) bagi keunggulan bangsa.

## Penutup

Peran kepala sekolah sebagai penentu arah, agen perubahan dan pelatih sumberdaya guru dan pegawai perlu dilaksanakan dengan sebaik-



baiknya, dan manajemen Dinas Pendidikan dan Pengajaran, atau Kementerian Pendidikan Nasional sudah saat memberi peluang lebih luas kepada otonomi kepala asekolah dalam mempercepat peningkatan mutu melalui kebijakan-kebijakan pendidikan secara mikro di sekolah dalam mengantisipasi perubahan yang massif akibat perkembangan teknologi informasi yang berdampak bagi dunia pendidikan nasional. Untuk itu diperlukan kehadiran kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengarahkan perubahan yang berkualitas dengan kebijakan mikro sesuai pencapaian visi, misi, dan tujuan yang diharapkan.

## Daftar Pustaka

- Beare, Hedley, Brian J Caldwell dan Ross H Milikan, *Creating Excellent School: Some New Management*, London: Rotledge New in Paperback, 1989.
- Dror, Jehezkal dan Islamy. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Duke Daniel L, dan Robert Lynn Canady. *School Policy*, New York: McGraw-Hill, Inc, 1991.
- Fullan, Michael, *The New Meaning of Educational Change* New York: Columbia University, 2007.
- Gorton, Ricahard, Judy A. Alston, dan Petra Snowden, *School Leadership & Administration*, USA; McGraw Hill, 2007.
- Haner, F.T, *Business Policy, Planning and Strategy*, Cambridge: Mass Winthrop Publishers, 1976.
- Hesselbein, Francis, *Leading for Innovation*, New York: Drucker Foundation Wisdom to Action Series, 1990.
- Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel. *Educational Administration*, Amerika: Random House, 1978.
- Hoy, Charles, *Improving Quality in Education*, London: Falmer Press, 2000.
- Klein, Walter H. dan David C. Murphy. *Policy Concepts in Organizational Guidance*, Boston: Little Brown, 1973.
- Kotter, John P, *On What Leaders Really Do*, Amerika: President and Fellows of Harvard College, 1999.
- Moedjiarto, *Manajemen Sekolah Unggul*, Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2003.

- Monahan, William G. dan Herbert R. Hengst. *Contemporary Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing, Co, Inc. 1982.
- McNichols, Thomas J, *Policy Making and Executive Action*, New York: McGraw Hill, 1977.
- Newton, Conny dan Tony Tarrant. *Managing Change in Schools*. (London: Rotledge. 1992.
- Pongtuluran, Aris, *Kebijakan Organisasi dan Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Buletin LPMP, No.9, 1995.
- Putt, Allen D. dan J. Fred Springer, *Policy Research*, (New Jersey: Englewood Cliffs, 1989.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, London: Philadelphia, 1993.
- Oliver, ed, Paul, *The Management of Educational Change*, England: Ashgate Publishing Company, 1996.
- Salisbury, David F, *Five Technologies for Educational Change* (New Jersey: Educational Technology Publications, Inc, 1996.

# KOMPETENSI KEPEMIMPINAN STRATEGIS KEPALA SEKOLAH

Oleh: **Rusydi Ananda**

## Pendahuluan

Istilah kompetensi belakangan ini banyak dibicarakan oleh masyarakat secara luas, sehingga istilah tersebut sudah tidak asing lagi kedengarannya. Kompetensi sengaja digulirkan oleh pemerintah dengan maksud untuk meningkatkan pelayanan dan kualitas pendidikan secara nasional. Sehingga kompetensi itu merupakan suatu syarat mutlak (wajib) yang harus ada bagi setiap orang yang terlibat dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan untuk semua satuan dan jenjang pendidikan yang ada. Para pengelola dan penyelenggara pendidikan yang terkait secara langsung adalah guru dan kepala sekolah/madrasah. Kepada mereka digantungkan harapan orang tua dan siswa dalam meraih masa depan yang lebih baik dan bermartabat.

Di tengah berbagai gugatan terhadap dunia pendidikan nasional, termasuk madrasah: kiranya peran sentral kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan sulit diabaikan. Secara lebih khusus, kepala sekolah sering diibaratkan sebagai ruh atau penggerak pendidikan. Pendidikan akan kehilangan arah dan tidak memiliki arti apa-apa tanpa dimotivasi oleh kepala sekolah. Di tangan kepala sekolah juga terletak maju mundurnya pendidikan, sebab kepala sekolah memiliki kewenangan yang besar untuk mendesain suatu kurikulum yang bersifat umum menjadi khusus sehingga lebih jelas dan terarah.

Namun demikian peran tenaga kependidikan lain seperti guru, pengawas dan lain-lain tidak kurang pentingnya. Bahkan kemampuan kerja

kolektif yang ditunjukkan oleh semua elemen tersebut menjadi kunci suksesnya proses pendidikan di sebuah sekolah atau madrasah.

## Dimensi Kompetensi Tenaga Kependidikan Secara Umum

Tenaga kependidikan merupakan sekelompok orang yang bekerja secara profesional sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimilikinya. Keterampilan dan keahlian yang perlu dimiliki oleh tenaga kependidikan setidaknya meliputi dua kompetensi utama, yaitu: (1) akademik, dan (2) profesionalisme. Selanjutnya, dua kompetensi utama tersebut ditopang oleh tiga kompetensi pendukung: (1) menjalin hubungan atau komunikasi, (2) kepemimpinan, dan (3) pengembangan diri (*self development*) (Depag RI, 2004). Berikut ini akan diuraikan masing-masing kompetensi baik utama maupun pendukung dalam kaitannya dengan kepemimpinan.

### 1. Kompetensi Utama

#### a. Akademik

Tenaga kependidikan harus menguasai secara mendasar seluk beluk pendidikan, antara lain hakikat, tujuan, aliran-aliran, ideologi-ideologi yang melatarbelakangi, dan strategi pencapaian. Tanpa mengurangi makna pelajaran yang didapati dari pengalaman, pengetahuan murni tentang seluk beluk pendidikan tersebut menjadi mutlak apabila tenaga kependidikan ingin berhasil dalam menjalankan tugasnya.

Sering kali berbagai praktek pendidikan baik di dalam maupun di luar sekolah tanpa didasari oleh pengetahuan yang memadai baik secara teoretis maupun praktis. Akibatnya siswa tidak dapat mengembangkan potensi dirinya secara maksimal. Sebuah strategi pembelajaran hendaknya berdasarkan hasil penelitian dan teori yang telah teruji.

#### b. Profesionalisme

Di samping kemampuan akademik, seorang tenaga kependidikan juga dituntut mampu mempraktekkan teori-teori pendidikan yang telah diketahuinya. Sering kali pengetahuan praktis ini lebih utama daripada pengetahuan teoretis, meskipun juga berdasarkan hasil praktek di lapangan. Sebab yang akan mempengaruhi siswa adalah tenaga kependidikan di lingkungan sekolah.

Di antara kemampuan praktis yang sangat dibutuhkan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya adalah keahlian dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian (*planning, actuating-evaluating process*). Ketiga jenis kemampuan ini sesungguhnya merupakan mata rantai penelitian tindakan (*action research*) untuk suksesnya proses pendidikan. Hasil dari sebuah evaluasi yang dilakukan, selanjutnya dapat diambil kembali perencanaan pengajaran yang lebih baik.

## 2. Kompetensi Pendukung

### a. Membangun Hubungan (Komunikasi)

Seorang pemimpin sangat perlu membangun komunikasi dengan para bawahannya secara lugas dan manusiawi. Membangun komunikasi atau hubungan secara personal dan profesional akan memberikan efek signifikan terhadap suksesnya program pendidikan yang dijalankan. Komunikasi merupakan instrumen yang sangat penting di dalam sebuah lembaga atau organisasi. Karena itulah, seorang pemimpin perlu menjalin komunikasi yang efektif dengan para guru, staf dan siswa bahkan dengan masyarakat di sekitarnya. Hubungan baik dengan orang tua sangat penting dilakukan karena akan mendapatkan informasi yang tepat tentang siswa. Informasi ini akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menyikapi dan menghadapi mereka. Hubungan dengan orang tua akan semakin penting apabila budaya sekolah sangat berbeda dengan budaya yang berkembang di rumah dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan orang tua.

### b. Kepemimpinan

Sebuah lembaga pendidikan harus memiliki seorang pemimpin. Aspek kepemimpinan sangat perlu dimiliki oleh pemimpin kepala sekolah, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan terorganisir. Dengan dasar ini, maka harapan dari keberhasilan pendidikan akan semakin berpeluang lagi.

### c. Mengembangkan Diri (*Self Development*)

Tenaga kependidikan profesional adalah seseorang yang mampu melakukan upaya peningkatan keahlian dan kapasitas diri secara terus menerus. Kepala sekolah harus mampu menunjukkan sensibilitas yang tinggi terhadap

semua perkembangan yang terjadi. Karenanya, kepala sekolah juga harus tanggap dan menyediakan diri dengan sepenuhnya untuk melakukan pembaharuan-pembaharuan dalam bidang pendidikan dan pengajaran.

## Kompetensi Utama Kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi (*top leader*) dalam suatu lembaga pendidikan formal sehingga kepala sekolah dapat dikatakan sebagai ujung tombak atas maju mundurnya lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dengan demikian, maka untuk menyahuti hal tersebut, seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus dibekali dengan berbagai kemampuan dan keterampilan yang mendukung kepemimpinannya itu. Tuntutan agar seorang kepala sekolah memiliki kemampuan, keterampilan dan kompetensi terasa semakin mutlak diperlukan mengingat peran serta fungsi kepala sekolah tersebut sangat besar untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan pendidikan.

Dalam mendukung tercapainya tujuan tersebut, kepala sekolah perlu dibekali dengan dua kompetensi, yaitu: (1) kompetensi utama, dan (2) kompetensi penunjang (Depag RI, 2004).

### 1. Kompetensi Utama

#### a. Kemampuan kepemimpinan (*Leadership*)

Aspek kepemimpinan meliputi dua hal, yaitu ke dalam dan ke luar. Aspek kepemimpinan ke dalam meliputi:

- a) Memiliki dedikasi yang tinggi untuk memajukan sekolah.
- b) Memiliki visi atau pandangan yang jelas tentang ke mana sekolah akan dibawa dan bagaimana cara mewujudkannya.
- c) Mampu mengembangkan tipe kepemimpinan kependidikan yang efektif.
- d) Menunjukkan sikap jujur dan adil serta tidak memihak kecuali kepada kebenaran.
- e) Menunjukkan perilaku yang sopan dan bertanggung jawab.
- f) Menunjukkan kemampuan beradaptasi dan fleksibel.
- g) Fokus pada pengajaran dan pembelajaran.
- h) Menunjukkan sikap mudah dihubungi, tidak kaku (*fleksibel*), dan bertanggung jawab.

- i) Mampu berkomunikasi dengan Bahasa Indonesia yang baik, jelas dan tepat.

Sedangkan aspek kepemimpinan ke luar terdiri dari:

- a) Mampu menciptakan lingkungan sekolah yang saling menghormati dan memahami.
- b) Mampu mengarahkan siswa agar memberi penghargaan yang tinggi terhadap ilmu dan belajar.
- c) Mendorong guru dan siswa untuk tidak bergantung pada orang lain dalam belajar dan mengajar.
- d) Mampu menanamkan kebanggaan dan kepercayaan diri warga madrasah terutama guru dan siswa.
- e) Mampu menumbuhkan sikap positif seperti tekun (sabar), menghargai dan menerima diri dan tegar terhadap kenyataan yang dialaminya (*tawakkal*, *sefl confidance*) dan berpikir positif (*husnuzzhon*).
- f) Berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan keahlian dan mendorong tenaga kependidikan untuk turut ambil bagian.
- g) Mampu membiasakan siswa untuk menjaga kepentingan umum.
- h) Mampu membangun hubungan emosional yang erat antara warga madrasah terutama siswa dengan madrasah itu sendiri.
- i) Mampu mengelola sumber-sumber yang ada secara efektif, benar, dan transparan.
- j) Mampu mendorong dan sebisa mungkin memfasilitasi guru dan tenaga kependidikan lain untuk mengembangkan diri.
- k) Mengakui, menghargai, dan memberi dukungan terhadap perbedaan pandangan dan sikap di antara sesama warga madrasah.
- l) Mampu menciptakan lingkungan madrasah agar menjadi tempat yang nyaman bagi warga madrasah.
- m) Mampu melibatkan semua komponen madrasah secara maksimal dalam aktivitas pendidikan dan pengajaran di madrasah.
- n) Memberi dukungan dan bantuan kepada guru atau tenaga kependidikan lain yang menghadapi masalah.
- o) Memberikan perhatian kepada setiap guru serta mengevaluasi proses dan perkembangan mengajar mereka.

#### **b. Kemampuan Akademik**

Pengetahuan akademik yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah baik secara teoretik maupun praktik meliputi:

- a) Memahami dasar-dasar kepemimpinan kependidikan dengan baik.
- b) Memahami kurikulum yang berlaku secara utuh.
- c) Memahami perencanaan, proses, dan evaluasi belajar yang tepat.
- d) Memahami tujuan pendidikan nasional
- e) Memahami tujuan khusus pendidikan madrasah sesuai dengan tingkatannya.

### **2. Kompetensi Penunjang**

#### **a. Kemampuan Membangun Komunikasi (Hubungan)**

Kemampuan membangun komunikasi (hubungan) ini meliputi:

- a) Mengutamakan kerja kolektif sesama guru dan warga madrasah lainnya.
- b) Membangun lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan (*healty relationship*).
- c) Menjaga komunikasi internal dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya, dan komunikasi eksternal dengan orang tua siswa dan masyarakat.
- d) Mengajar warga madrasah untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat sekitarnya.
- e) Komitmen pada peraturan dan prosedur yang berlaku di madrasah.
- f) Menjamin bahwa setiap siswa akan mendapat perlakuan dan kesempatan yang sama untuk meraih prestasi.
- g) Jangan pernah mengorbankan siswa, guru atau orang tua dalam mengambil suatu kebijakan.

#### **b. Kemampuan Dalam Mengembangkan Diri**

Kepala sekolah hendaknya mampu mengembangkan kemampuan kepemimpinannya secara terus menerus (*ongoing self development*). Kemampuan mengembangkan diri tersebut dibuktikan dengan beberapa hal:

- a) Mengambil inisiatif dalam mengembangkan diri.
- b) Menyediakan waktu untuk membaca dan mempelajari model kepemimpinan yang efektif.
- c) Melakukan refleksi dan penelitian sederhana terhadap kepemimpinan mereka sendiri secara berkala.
- d) Mengikuti pelatihan-pelatihan atau pertemuan-pertemuan baik formal maupun non formal tentang kepemimpinan dalam pendidikan.

- e) Melakukan dialog-dialog informal sesama guru tentang proses pendidikan di madrasah atau kelas.
- f) Memberi teguran baik secara langsung maupun tertulis kepada tenaga kependidikan.
- g) Mendorong sesama guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melakukan kerja kolektif dalam memberi masukan bagi perbaikan praktek pendidikan dan pengajaran.

## Tugas dan Tanggung Jawab Kepala sekolah

Untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, maka kepala sekolah harus memenuhi beberapa persyaratan penting yang bersifat umum, yaitu:

- a) Keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sejumlah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah antara lain kemampuan teknik, hubungan manusiawi, dan konseptual.
- b) Kualitas pribadi, yaitu: mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, serta perilaku yang baik.
- c) Pengetahuan profesional, yaitu pengetahuan tentang tugas, pengetahuan tentang sekolah yang dipimpinnya, memahami sasaran yang ingin dicapai, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang serta struktur organisasi formal dan informal.
- d) Keterampilan profesional, yaitu keterampilan pengelolaan pendidikan secara profesional agar dapat berfungsi sebagai pendidik, pengajar, mampu menguraikan tugas-tugas guru, mampu melakukan kegiatan supervisi, dan mampu menjadi evaluator (penilai) dalam suatu proses pembelajaran.

Sutisna menyatakan kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor dan innovator pada sekolah yang dipimpinnya. Sebagai supervisor kepala sekolah berperan mendukung, mengkoordinasikan dan menuntun pertumbuhan semua guru secara berkesinambungan baik yang dilakukan secara berkelompok maupun secara individual sehingga diharapkan mereka mampu mendorong dan menuntun pertumbuhan tiap peserta didik secara berkesinambungan pula. Sedangkan sebagai innovator, kepala sekolah berfungsi memberikan peluang-peluang perubahan pada kondisi sekolah baik secara fisik maupun psikis. *Webster's New World Dictionary* dikutip Cece Wijaya, *et. al*, inovasi didefinisikan sebagai: (a) tindakan/proses pembaharuan, (b) sesuatu yang

baru diperkenalkan berkaitan dengan metode, kebiasaan, dan cara melaksanakan sesuatu (Cece Wijaya, 1992). Dengan demikian, maka inovasi selalu merujuk pada suatu perubahan yang baru yang secara kualitatif berbeda dengan keadaan sebelumnya yang didasarkan atas pertimbangan yang diteliti dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai hasil yang baik. Harus dipahami pula bahwa inovasi tidak hanya sekedar menambah jumlah unsur bagian yang telah ada saja, melainkan pada usaha untuk menata kembali. Misalnya, mengklasifikasikan bidang studi yang disesuaikan dengan keadaan siswa, pemakaian ruang kelas, penggunaan metode mengajar, penataan ruang belajar sehingga dengan adanya usaha-usaha tersebut akan diperoleh peningkatan mutu atau hasil pendidikan yang lebih baik.

Di dalam Buku Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah yang direkomendasikan oleh Depdikbud tercantum uraian tugas serta fungsi kepala sekolah. Di dalam buku tersebut dikemukakan tugas-tugas kepala sekolah yang disesuaikan dengan fungsinya, yaitu: sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* (Dedikbud, 1998/1999). Penjelasan dari masing-masing fungsi tersebut akan diuraikan di bawah ini.

- a) Sebagai *Educator*: 1). membimbing semua guru, 2). membimbing karyawan terdiri dari tatausaha, dan laboran, 3). membimbing siswa, 4). mengembangkan staf, 5). belajar dan mengikuti perkembangan iptek, serta 6). memberi contoh mengajar yang baik.
- b) Sebagai *Manager*: 1). menyusun program, 2) menyusun organisasi atau personalia, 3). menggerakkan guru, staf dan karyawan, dan 4). mengoptimalkan sumber daya sekolah.
- c) Sebagai *Administrator*: 1). mengelola kegiatan administrasi KBM dan kegiatan bimbingan dan konseling, 2). mengelola administasi kesiswaan, 3). mengelola administrasi ketenagaan, 4). mengelola administrasi keuangan, 5). mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan 6). mengelola administrasi surat menyurat.
- d) Sebagai *Supervisor*: 1). menyusun program supervise, 2). melaksanakan program supervisi, dan 3). memanfaatkan hasil supervisi.
- e) Sebagai *Leader*: 1). kepribadian yang kuat, 2). memahami kondisi anak buah dengan baik, 3). memiliki visi dan memahami misi sekolah dengan baik, 4). mampu mengambil keputusan, dan 5). mampu berkomunikasi.



- f) Sebagai *Innovator*: 1). mencari peluang-peluang perubahan, dan 2). melakukan pembaharuan di sekolah.
- g) Sebagai *Motivator*: 1). mengatur lingkungan kerja, 2). mengatur suasana kerja yang bersifat non fisik, dan 3). menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

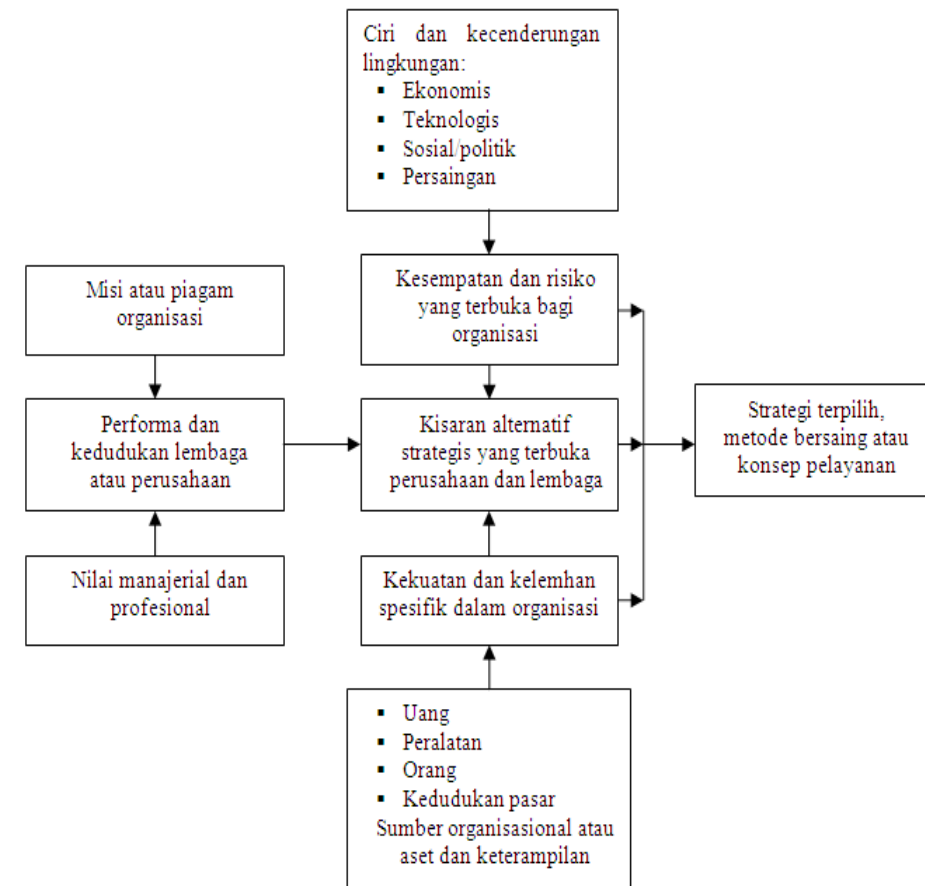
## Kepemimpinan Strategis

Istilah pemimpin dan kepemimpinan memiliki arti yang berbeda terutama dari segi fungsi dan esensinya. Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan (Dubin dalam Cyrill Foster, 2000). Sedangkan pemimpin adalah seseorang dalam suatu kelompok tertentu yang tugasnya mengatur dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok tugas yang relevan. Berdasarkan definisi ini, kepala sekolah, guru, dan staf yang lain memiliki kekuasaan atas dasar kebijakan penentuannya dan dapat menggunakan kepemimpinan.

Kepemimpinan dapat mengambil berbagai kebijakan penting yang berhubungan dengan program sekolah. Model strategis dari suatu lembaga pendidikan (organisasional) mencakup kedudukan yang kompetitif melalui perencanaan, pengendalian, dan sistem motivasi. Dalam rangka pengembangan sebuah lembaga pendidikan, strategi yang dipilih harus mencerminkan sasaran dan tujuan, kebijakan dan prosedur, program dan rencana serta tindakan yang dapat dilakukan oleh semua personil sekolah sehingga tujuan, kebijakan, program dan tindakan akan menentukan tugas masing-masing personil sekolah untuk keberhasilan strategis. Dalam rangka ini, tugas dan peranan kepala sekolah sangat penting untuk merencanakan, mengelola dan mengevaluasi semua program atau kebijakan yang telah dilaksanakan.

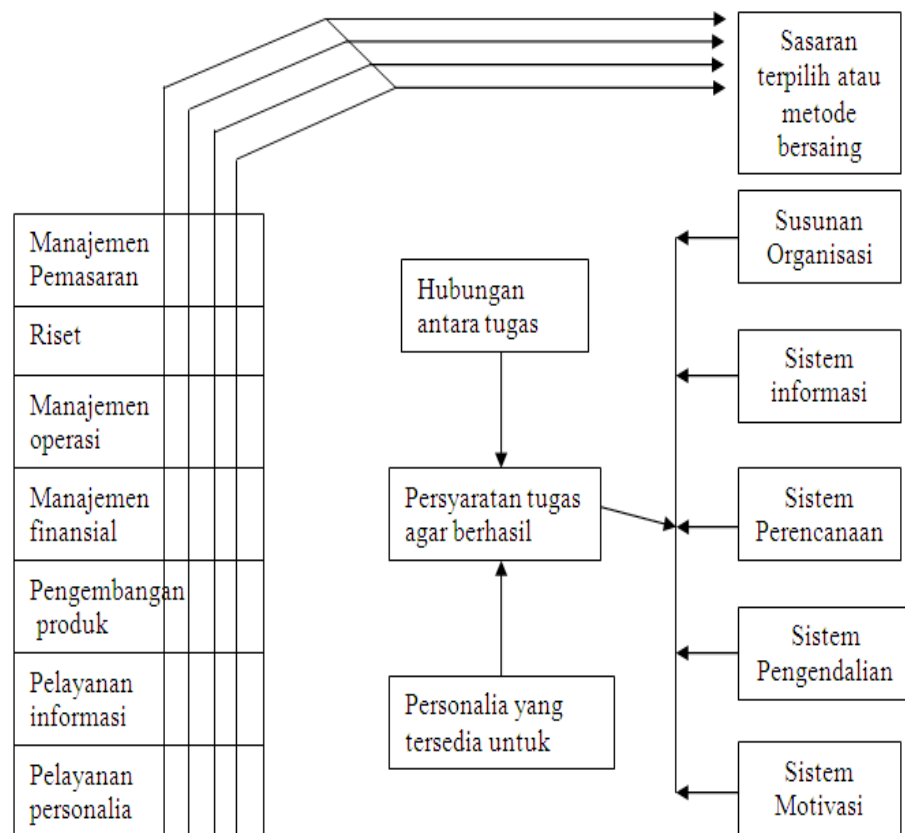
Kepala sekolah (organisasi) bertanggung jawab atas proses manajemen strategis, mulai dari perumusan sampai dengan penerapan dan akhirnya kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas, akhirnya kembali pada perumusan lagi. Hal ini berlaku secara berkelanjutan agar dapat menyesuaikan kepada perubahan dalam ciri lingkungan, sumber organisasi dan sikap manajerial. Pemimpin harus dapat memastikan bahwa proses manajemen ini diselesaikan oleh setiap anggota organisasi meskipun terdapat perbedaan kepentingan pribadi, pola perilaku, keanggotaan kelompok dan tingkat hierarki. Dengan keragaman dan perbedaan ini, kepala sekolah dituntut mampu mempengaruhi sikap dan perilaku serta pendapat orang lain dalam organisasi.

Dalam kapasitasnya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan strategis dengan mengikuti model umum perumusan strategis (Dale Timpe, 1993). yaitu:

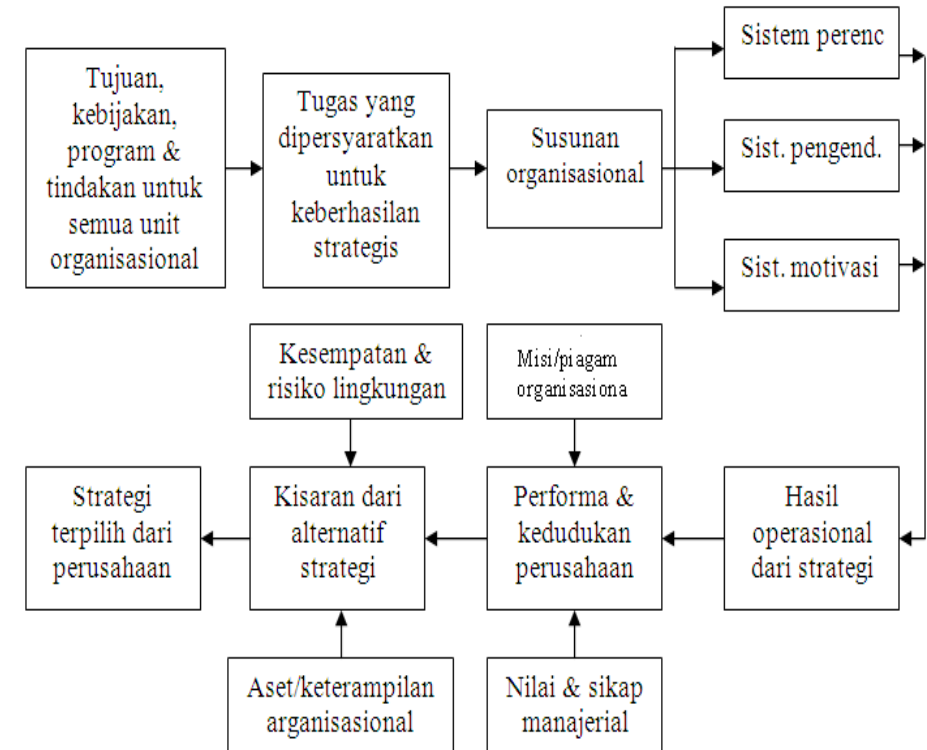


Berdasarkan bagan di atas, perumusan strategi harus didasarkan kepada semua sumber daya (manusia atau non manusia) baik yang bersifat fisik maupun psikis, faktor eksternal dan internal termasuk budaya yang berkembang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan itu. Menurut Sergiovani sebagaimana dikutip Cyrill Foster (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan budaya—dengan menerima kenyataan semangat manusiawi, dengan menekankan pentingnya makna dan kejelasan, dan dengan mengakui konsep kebebasan profesional yang terkait dengan nilai dan norma yang membentuk aturan moral—menjadi lebih dekat dengan nilai kepemimpinan.

Keseluruhan faktor tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan sebelum kepala sekolah merumuskan dan menetapkan strategi yang akan dipilih. Melibatkan semua sumber daya yang ada (manusia atau bukan manusia) merupakan keharusan dalam rangka mewujudkan keberhasilan lembaga (organisasi) yang dipimpin. Apabila sebuah strategi telah dipilih, maka harus pula ditetapkan penerapan strategi yang benar. Untuk itu, kepala sekolah dapat melakukannya dengan mengikuti model umum dari proses penerapan strategi (Dale Timpe, 1993), yaitu:



Sedangkan untuk pengelolaannya diperlukan sebuah pengaturan (manajemen) strategi yang dipilih secara tepat pula. Untuk model proses manajemen strategis dapat dilihat pada bagan berikut ini (Dale Timpe, 1993):



## Penutup

Kewajiban kepala sekolah adalah mengusahakan agar terciptanya iklim belajar yang menguntungkan bagi siswa dan memudahkan bagi guru untuk mengajar. Artinya, aspek pelayanan yang diberikan sekolah harus maksimal baik yang menyangkut dengan administrasi maupun akademik dapat diupayakan oleh kepala sekolah sebagai *top leader*. Untuk mencapai tujuan tersebut, kepala sekolah perlu dibekali dan didukung oleh kemampuan kepemimpinan strategis sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanannya kepada semua warga sekolah. Kemampuan kepemimpinan strategis itu meliputi kemampuan merumuskan, menerapkan strategi dan mengupayakan agar strategi yang digunakan itu dapat efektif dan efisien.

## Daftar Pustaka

- Cece Wijaya et. al,(1992), *Upaya Pembaharuan Dalam Pendidikan dan Pengajaran*, Cetakan Keempat. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dale Timpe et. al,(1993), *The Art And Science of Business Management Leadership*, diterjemahkan Ke dalam Bahasa Indonesia oleh Susanto Budidharmo: *Kepemimpinan*, Cetakan Kedua. Jakarta:Gramedia.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (1999), *Buku Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dubin dalam Cyrill Foster,(2000), *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*, Cetakan Pertama. Jakarta: Lembaga Indonesia Adidaya.
- Gerald C. Ubben dan Harry Larry W, (1985), *The Principal: Creative Leadership for Effective School*. Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.,.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (2002), *Pengembangan Silabus Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Pusat Kurikulum, Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, (2004), *Standar Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum dan Madrasah*. Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- William Roe dan Thelbert L. Drake,(1974), *Principalship*. New York: Macmillan Publishing Communicative Inc.

# APLIKASI TEORI PSIKOLOGI BELAJAR ABRAHAM MASLOW DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI KERJA Di PT CIPTA MEDIA

Oleh: **Muhammad Rifa'i**

## Pendahuluan

**D**r. Abraham H.Maslow adalah seorang psikolog Amerika Serikat yang terkemuka. Lulusan University of California Berkeley, pemimpin perusahaan yang sangat sukses, yang kemudian meninggalkan karier bisnisnya untuk memusatkan diri pada penelitian penelitian untuk mencari lintas disiplin dalam menemukan jawaban jawaban praktis atas persoalan persoalan umat manusia.

Organisasi adalah sebuah sistem kerja, sistem hubungan komunikasi, dan sistem pencapaian sebuah prestasi. Dalam sistem ini terdapat berbagai unsur, materi, aturan, percobaan, pendidikan, pembinaan dan lain sebagainya membentuk dalam satu kegiatan yang disebut organisasi. Interaksi, kepemimpinan, komunikasi, perintah, penghargaan, hukuman mauun kebiasaan adalah bagian bagian yang terus berlanjut dihadapi.

Perusahaan kami yakni PT. Cipta Media Penyalur LKS dan Buku Paket bagi siswa sekolah merupakan sebuah organisasi kerja yang di dalamnya terdapat sistem seperti disebutkan di atas. Seluruh sistem tersebut harus berjalan dan bekerja sesuai dengan hak, tugas dan tanggungjawab masing masing. Sebagai puncak pimpinan (Chief of Organisation) atau disingkat CEO saya merasa banyak hal yang harus diketahui, dikembangkan, dikenal- dalikan dan juga dinikmati.

Teori belajar dan teori psikologi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow yakni teori belajar Humanistik mempunyai berbagai pandangan yang terkait dengan bagaimana memahami sebuah organisasi kereja. Sebagai pembuka tulisan Maslow tentang hal ini adalah sebagai berikut:

Industri sebagai “suatu sumber pengetahuan, menggantikan kedudukan laboratorium, sering bahkan jauh lebih bermanfaat dari laboratorium... suatu bentuk baru laboratorium hidup dengan penelitian penelitian yang terus berlangsung di mana secara pasti saya dapat berharap belajar banyak tentang persoalan persoalan baku dalam psikologi klasik, misalnya, masalah belajar, motivasi, emosi, berpikir, bertindak, dan sebagainya.

Pandangan pertama ini, memberikan inspirasi bahwa pengalaman Maslow tentang memimpin perusahaan, tentang teori belajar, teori psikologi belajar dalam organisasi sangat kaya untuk diungkap. Tentu Maslow mempunyai asumsi dasar terhadap hakikat manusia khususnya dalam tinjauan psikologis. Tentang asumsi ini sekali lagi salah satu pikiran dasar yang dapat dilihat dari pendapat Maslow adalah sebagai berikut:

Pertama dan yang paling penting dari semuanya adalah keyakinan yang kuat bahwa manusia memiliki kodratnya sendiri yang hakiki, suatu kerangka struktur psikologis yang dapat dipandang dan dibicarakan secara analog dengan struktur fisiknya, yakni bahwa ia memiliki kebutuhan kebutuhan, kapasitas kapasitas, dan kecenderungan kecenderungan yang bersifat genetik, beberapa diantaranya merupakan sifat sifat khas dari seluruh spesies manusia, melintasi semua batas kebudayaan, dan beberapa lainnya adalah unik untuk masing masing individu.

Untuk mengembangkan lebih jauh tentang buah pikiran Maslow, penulis akan mencoba mensinergikan dengan analisis kebutuhan dari pengalaman memimpin perusahaan yang menjadi tugas sehari hari penulis. Untuk itu sistematika pembahasan ini akan diurai dari filosofis sebuah pekerjaan, organisasi kerja yang terdiri atas; kepemimpinan, pola komunikasi, pendidikan dan pembinaan, penghargaan.

Tujuan tentatif dari makalah ini adalah memberikan satu pemaknaan secara parktis dari teori teori psikologi pembelajaran yang dapat diterapkan dalam kehidupan nyata. Kehidupan dalam hal ini ditempatkan pada posisi sebuah perusahaan yang mengelola organisasi kerja. Semoga bermanfaat

## Filosofi Kerja

Manusia, kerja, hidup dan mati adalah rangkaian kata yang tidak dapat dipisahkan. Manusia akan dapat memaknai apa arti hidup bila ia dapat memaknai apa arti kerja secara tepat dan benar. Kerja dalam dirinya seakan tuntutan hidup, atau juga kerja adalah upaya bertahan untuk hidup agar tidak mati. Pemaknaan terhadap arti hidup, arti kerja, hubungan manusia, hidup, kerja, dan mati kemudian membentuk pola pikir, pola tindak, dan pola kepercayaan. Nilai nilai inilah yang kemudian dapat menjadi apa yang disebut dengan filosofi kerja.

Lebih kurang 18 orang pekerja kami dalam mengelola perusahaan dari sejak pimpinan sampai bawahan pertama sekali dapat diberi pengertian bahwa kami adalah manusia, dan setiap kami manusia adalah mempunyai kebutuhan. Kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut:

Ada tingkat kebutuhan manusia. Kebutuhan untuk tingkat yang paling rendah yaitu tingkat untuk bisa survive atau mempertahankan hidup dan rasa aman, dan ini adalah kebutuhan paling penting.

Tetapi jika manusia secara fisik terpenuhi kebutuhannya dan merasa aman, mereka akan distimuli untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan untuk memiliki dan dicintai dan kebutuhan akan harga diri dalam kelompok mereka sendiri.

Jika kebutuhan ini terpenuhi orang akan kembali mencari kebutuhan yang paling lebih tinggi lagi, prestasi intelektual, penghargaan estetis dan akhirnya *self-actualization*.

Para pekeja kami telah menyadari bahwa pada tingkat tertentu mereka bekerja bukan atas dasar kebutuhan mempertahankan hidup semata, tetapi telah sampai pada upaya peningkatan prestasi yakni ingin memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Upah gaji bila hanya dihitung untuk keperluan makan rumah tangga telah tercapai. Tetapi justru mereka ingin memenuhi kebutuhan lain yakni ingin memiliki rumah yang lebih besar, kendaraan yang lebih baik dan seterusnya.

Jadi pekerja kami tidak hanya bekerja sebatas menjalankan peraturan mekanistis semata, akan tetapi mereka juga terpacu untuk melakukan yang lebih baik. Dalam hal ini Maslow mengingatkan kepada kita: suatu teori tentang motivasi manusia yang membedakan antara kebutuhan kebutuhan dasar (*basic needs*) dan metakebutuhan (*metaneeds*). Kebutuhan kebutuhan dasar meliputi lapar, kasih sayang (afeksi), rasa aman, harga diri, dan sebagainya.

Metakebutuhan meliputi keadilan, kebaikan, keindahan, keteraturan, kesatuan, dan sebagainya. kebutuhan dasar adalah kebutuhan kebutuhan akibat kekurangan, sedangkan metakebutuhan metakebutuhan adalah kebutuhan untuk pertumbuhan.

Berdasarkan pendapat Maslow di atas, maka untuk itulah saya telah menerapkan sistem kerja kepada organisasi kerja di perusahaan kami bahwa pendapatan adalah kemampuan bekerja memenuhi target ketercapaian ditambah kreativitas di lapangan. Apapun dapat diperoleh tentu dengan aturan aturan yang telah kami buat baik itu dalam kesepakatan kerja, maupun dalam hal hubungan kemanusiaan.

Disinilah kami temukan filosofi kerja kami yakni; bekerja untuk mendapatkan pendapatan, bukan dengan pendapatan kami baru dapat bekerja. Dan dengan keyakinan itu perusahaan kami 8 tahun berjalan kini terus tumbuh dan berkembang.

## Organisasi Pekerjaan

### 1. Kepemimpinan

Saya percaya bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi kerja di perusahaan kami adalah kepemimpinan. Teori tentang gaya, prinsip, model atau bentuk kepemimpinan tidak pernah kami perbincangkan secara serius dengan para pekerja di lapangan, namun yang pasti apa yang ada pada diri saya dengan senang hati dan seirius saya lakukan untuk membangun perusahaan agar terus berkembang. Untuk menjabarkan ini pendapat Maslow tentang kepemimpinan ada yang patut untuk dicatat yakni sebagai berikut: ditemukan bahwa orang-orang yang mengalami pengalaman puncak merasa lebih terintegrasi, lebih bersatu dengan dunia, lebih menjadi raja atas diri mereka sendiri, lebih spontan, kurang menyadari ruang dan waktu, lebih cepat dan mudah mencerpah sesuatu dan sebagainya.

Dua hal penting yang dapat dicatat dari pendapat Maslow di atas dimana hal ini dapat diterapkan pada perusahaan kami yakni; *pertama*, bahwa ketika saya menjadi pimpinan dan beberapa staf menengah saya, maka kami harus memiliki beberapa nilai otonomi, yakni kebebasan untuk berekspresi, bereksperimen tentu semuanya dalam hal mengelola, mengembangkan dan memajukan perusahaan agar terus eksis, dan *kedua*, bahwa saya dan staf menengah saya harus terus tanggap terhadap diri dan lingkungan baik itu lingkungan dalam organisasi maupun luar organisasi. Apapun perkem-

bangun yang terkait dengan perusahaan maka kami secara cepat atau spontan harus dapat memberi respon dan mengambil kebijakan bila perlu.

### 2. Pekerja

Unsur kedua dalam organisasi kerja perusahaan kami adalah para pekerja. Mereka adalah ujung tombak pekerjaan baik di kantor maupun di lapangan. Mereka banyak berhubungan dengan orang lain, perusahaan, sekolah maupun organisasi, atau juga individu-individu di luar organisasi kami. Bagaimana kami sebagai pimpinan menempatkan pekerja adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan, tentu adalah dengan cara memberikan pengertian, pengarahan dan lain sebagainya.

Tentang ketentuan pekerja terdapat satu kutipan yang baik dari pendapat Maslow yakni sebagai berikut:

Baru beberapa tahun terakhir ini, berkat karya rintisan Abraham Maslow dan sekelompok konsultan manajemen generasi baru, manajemen yang bercorak partisipatif pelan-pelan mulai mendapatkan tempat.

Pekerja dapat bekerja bila ada petunjuk yang jelas, ini adalah pendapat zaman dulu, namun menurut pendapat Maslow seperti di atas, tidak perlu dipertahankan. Menurut kami ada nilai-nilai penting yang dapat diterapkan untuk pengembangan pekerja di lingkungan organisasi kerja perusahaan kami yakni sebagai berikut: *pertama*, bahwa para pekerja harus dianggap sebagai pemilik perusahaan, dengan itu ia akan mempunyai rasa memiliki, menyayangi dan menghargai pekerjaannya. Ia akan menjaga pekerjaannya. *Kedua*, bahwa pekerja harus diberi otonomi untuk bekerja, dengan itu ia akan mengembangkan kreatifitas, membuat terobosan-terobosan baru tanpa harus menunggu petunjuk yang semuanya bermuara pada upaya peningkatan target penghasilan dari perusahaan. Dan *ketiga*, pekerja diberi ruang untuk mengambil keputusan, berpendapat dalam forum pertemuan atau miting, dengan cara inilah perusahaan akan mendapatkan pekerja yang bertanggung jawab terhadap perusahaan secara proporsional.

Kami sebagai pimpinan merasa perlu untuk melakukan hal-hal di atas, disamping merupakan upaya peningkatan tanggungjawab pekerja terhadap perusahaan, juga menghindari adanya rasa ketidakpercayaan para pekerja terhadap pimpinan dan staf menengah. Hal ini diperkuat dengan pendapat Maslow berikut ini: orang-orang yang tidak memiliki kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang mereka rasakan penting untuk saat



ini dalam pekerjaan mereka akan bertingkah laku dengan cara cara seperti yang dapat kita duga, yaitu dengan malas malasan, serba pasif, tidak mau memikul tanggungjawab, menolak perubahan, mudah dihasut, menuntut keuntungan ekonmis yang tidak wajar.

### 3. Pola Komunikasi

Komunikasi atau hubungan interaksi antar orang, barang dan aturan adalah hal yang penting dalam organisasi kerja termasuk di perusahaan kami. Komunikasi yang kami lakukan disamping bersifat formal yang ketat yakni perlu adanya sistem administrasi agar tercatat, terbukti dan terkontrol, tetapi yang lebih penting dari itu adalah sistem komunikasi yang lebih bersifat kekeluargaan.

Komunikasi kekeluargaan maksudnya adalah kami sebagai pimpinan tidak hanya berhubungan dengan pekerja secara formal pada jam jam kerja, tetapi dengan keluarga mereka kami lakukan komunikasi dengan baik. Harapannya bahwa pekerja dapat melakukan pekerjaanya dengan nyaman didukung oleh anggota kelaurganya dengan baik. Tentang hal ini tentu tidak hanya saya yang melakukannya sebagai CEO perusahaan, akan tetapi juga staf menengah dalam membina dan mengembangkan komunikasi kepada semua lini, atau semua orang. Tentang pola komunikasi ini ada pendapat dari Maslow yang dapat dikutip yakni sebagai berikut: para konsultan juga terjun langsung bekerja di dalam pabrik membantu mengembangkan hubungan yang lebih baik antara para kepala bagian dan para bawahan mereka.

Metode metode pemecahan masalah partisipatif yang diterapkan ditingkat pimpinan kini juga mulai diterapkan ditingkat tingkat paling bawah.

Paling tidak dua hal penting dapat dijabarkan untuk diterapkan pada perusahaan kami bila ingin mengaplikasi pendapat Maslow di atas yakni sebagai berikut; *pertama*, bahwa setiap orang, konsultan, pimpinan, staf menengah, pekerja harus mempunyai pola komunikasi atau hubungan atau juga interaksi yang baik, yang fleksibel tidak kaku dengan siapa saja, tujuannya tiada lain untuk meningkatkan target pendapatan. *Kedua*, adalah pemecahan masalah dapat di atasi dengan cara berkomunikasi secara formal diimbangi dengan komunikasi informal. Komunikasi yang lancar baik secara administratif maupun kekeluargaan akan membantu memperlancar hubungan, mengatasi persoalan, bahkan diskusi tentang masa depan perusahaan.

### 4. Pembinaan dan Pendidikan

Dalam organisasi kerja seperti di perusahaan kami, pembinaan dan pelatihan merupakan kehausan yang menjadi inti dari penggerak semangat kerja dari pekerja baik pada tingkat staf menengah maupun pekerja di tingkat bawah. Dengan menyadari hal di atas, kami sebagai pimpinan perusahaan pertama sekali menanamkan sifat sifat yang harus dimiliki bagi pekerja. Hal ini seperti dikemukakan Maslow seperti berikut: kita harus lebih banyak belajar tentang cara menanamkan kekuatan, harga diri, sikap berani karena benar, sikap tidak menyerah pada dominasi dan pemerasan, sikap tidak menyerah pada propaganda dan ketidakbenaran.

Bekerja dengan fondasi yang kuat yakni kejujuran dan kebenaran akan membuahkan hasil yang tepat yakni semangat kerja yang tinggi. Dorongan motivasi yang kuat, kemudian keberanian mental yang kuat, siap menghadapi tantantangan baik tantangan persaingan maupun tantangan perlawanan dalam berbisnis menjadi semangat yang benar benar memberikan dorongan bahwa bekerja harus berhasil.

Hal yang dapat kami terapkan di perusahaan adalah; bahwa bekerja satu sisi adalah persoalan harga diri. Harga diri akan terpelihara bila didasari atas kejujuran dan persaingan secara sehat. Hadirnya tantangan dan hambatan sedikit demi sedikit diceritakan oleh pekerja saya di lapangan bila berjumlah dengan pimpinan, akan memberi semangat baru pada mereka bahwa bekerja adalah berjuang. Pembinaan kami berikan ada dua bentuk yakni; *pertama* bersifat individual dan termportal. Dimana ada persoalan, orang perorang terus didiskusikan dan dipecahkan secara akrab dan bersama. *Kedua* secara kelompok, baik itu dengan miting maupun pergi kesatu tempat dengan keluarga seperti ke Berastagi untuk refresshing menemukan hal hal baru dalam berkerja. Proses pendidikan harus lebih memusatkan diri pada hasil yang akan dicapai, bukan pada cara cara. Hasil hasil tersebut meliputi berkembangnya pemahaman, kemampuan menilai secara tepat, selera yang luhur serta pengetahuan tentang cara cara hidup yang baik.

Ini adalah kutipan penting tentang perlunya pendidikan dalam organisasi kerja, organisasi yang ada di sebuah perusahaan. Pendidikan dalam perusahaan tetap dilakukan bila perusahaan ingin maju. Pendidikan baik itu penataran, diklat, maupun peningkatan kualitas bekerja tidak hanya melulu milik CEO, atau staf menengah, akan tetapi juga milik pekerja ditingkat bawah.

Kini kami sebagai pimpinan mengambil hikmah, bahwa banyak hal yang perlu dikembangkan dalam organisasi ini, catatan-catatan kecil yang

dapat diambil dari pengalaman pekerja di tingkat bawah sangat besar artinya bagi perubahan perusahaan. Secara simultan inilah arti dari perlunya pembinaan dan pendidikan dalam sebuah organisasi kerja, pembinaan dapat dilakukan orang atau pekerja, pendidikan dapat diberikan kepada, siapa saja, dan hubungan antar seluruh komponen kegiatan kerja harus merupakan satu kesatuan yang utuh bermuara pada peningkatan produktivitas dan pencapaian target perusahaan.

## 5. Pemberian Penghargaan

Berkerja untuk mendapatkan upah, dengan itu pekerja akan memperoleh penghasilan dan kepuasan ini adalah teorik klasik yang terus berlaku sampai sekarang. Kepuasan yang lebih tinggi dari bekerja adalah penghargaan dari hasil kerja seorang pekerja. Untuk itu di perusahaan kami karier tidak hanya ditentukan oleh omset atau target yang meningkat lebih dari itu adalah rasa kepuasan yang diperoleh pekerja.

Pendapat Maslow tentang hal ini dapat dikutip dari satu penjelasannya tentang apa itu usaha aktif sebagai berikut: karena kepribadian berkembang melalui pematangan dalam lingkungan yang menunjang dan oleh usaha usaha aktif pada pihak pribadi untuk merealisasikan kodratnya, maka daya daya kreatif dalam manusia menyatakan dirinya dengan lebih jelas lagi.

Untuk mengaplikasikan pendapat tersebut di atas, kami dari pimpinan perusahaan adalah melakukannya dengan cara penghitungan kuantitatif keberhasilan. Dimana divisi yang memiliki beberapa keberhasilan khususnya target pemasaran, maka akan diberi kemudahan baik dalam bentuk finansial maupun fasilitas. Contoh divisi Rantauprapat adalah omset terbesar perusahaan kami, maka fasilitas yang kami berikan berupa kendaraan roda empat ini semua bertujuan untuk lebih meningkatkan produktivitas organisasi kerja di masa akan datang. Tidak ada satu kebijakan atau satu keputusan di luar peningkatan produktivitas perusahaan.

Disisi lain harus diakui bahwa pemberian imbalan berupa gaji tidak semata mata adalah untuk menjawab imbalan bekeja, akan tetapi juga merupakan bagian dari memberi makna tentang hidup adalah bekerja dan dengan bekerja kita dapat hidup. Maka untuk itu satu lagi pendapat Maslow tentang hal ini seperti kutipan berikut: Maslow menyatakan bahwa orang orang yang sehat menyukai kerja daripada menganggur, namun kebanyakan orang akan memilih tidak bekerja daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak bermakna, tidak berharga ataupun sia sia.

Sebanyak 18 orang pekerja kami yang tergabung dalam perusahaan tentu telah memiliki komitmen bahwa kami bekerja untuk memperoleh pendapatan. Dengan bekerja kami akan menghargai pendapatan kami. Dengan meningkatkan pekerjaan, maka kami akan memperoleh penghargaan atas pendapatan di perusahaan kami. Maka tidak ada yang menganggur, yang ada adalah bekerja dan diberi penghargaan. Konsep pemberian penghargaan akan sangat bermakna kami berikan disaat saat mereka membutuhkan seperti pinjaman uang untuk merangsang produktivitas, atau juga pemberian bonus ketika target terlampaui dengan sempurna.

## Penutup

Mengaplikasikan beberapa teori atau pendapat dari Maslow tentang teori psikologi, psikologi perusahaan secara sempurna tidaklah mungkin. Namun demikian apa yang menjadi situasi dimana Maslow pernah memimpin perusahaan, kemudian ia menjadi peneliti dan ahli dalam hal ilmu jiwa maka banyak yang dapat dicatat, dijadikan prinsip prinsip baik oleh pimpinan, staf, pekerja di organisasi kerja perusahaan kami.

Nilai nilai yang sangat berharga dari Maslow adalah hasil penelitian beliau tentang berbagai pikiran orang lain yang sukses dan menemukan ciri ciri khas individu yang ini mungkin di berbagai tempat khususnya aplikasi di perusahaan kami merupakan pendapat yang sangat berharga dan tak ternilai. Dan kutipan berikut merupakan penutup dari aplikasi teori Humanistik Maslow dari tulisan ini.

Beberapa ciri khas individu yang berhasil dari penelitian Maslow adalah sebagai berikut;

1. Mereka berorientasi secara realistik,
2. Mereka menerima diri mereka sendiri, orang orang lain, dunia kodrati seperti apa adanya,
3. Mereka sangat spontan,
4. Mereka memusatkan diri pada masalah dan bukan pada diri mereka sendiri,
5. Mereka mampu membuat jarak dan memiliki kebutuhan akan privasi,
6. Mereka adalah otonom dan independen atau berdiri sendiri,
7. Apresiasi mereka terhadap orang orang dan benda benda adalah segar, bukan penuh dengan prasangka,

8. Kebanyakan di antara mereka memiliki pengalaman mistik atau spritual yang dalam, meskipun tidak perlu bersifat religius,
9. Mereka memiliki hubungan yang akrab dengan beberapa orang yang dicintai secara khas cenderung mendalam serta sangat emosional, tidak dangkal,
10. Hubungan mereka akrab
11. Nilai dan sikap mereka adalah demokratik,
12. Mereka tidak mencampuradukkan antara sarana dan tujuan,
13. Perasaan humor mereka lebih bersifat filosofis dan bukan perasaan humor yang menimbulkan permusuhan,
14. Mereka sangat kreatif
15. Mereka menentang konformitas terhadap kebudayaan
16. Mereka mengatasi lingkungan, bukan hanya menghadapinya.

### Daftar Pustaka

- Djiwandono SriEsti Wuryani, (2002), *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Grasindo.
- Goble Frank G, (1993), *Mazhab Ketiga Psikologi Humanistik Abraham Maslow*, Yogyakarta: Kanisius.
- Malow Abraham H, (1965), *Eupsychian Management*, Illinois:Irwin Dosey.
- Supratiknya A, (ed) (1993), *Teori Teori Holistik (Organismik-Fenomenologis)*, Yogyakarta: Kanisius.

## BAGIAN LIMA

# ADMINISTRASI PENDIDIKAN ISLAM DALAM PRAKTEK DAN PERMASALAHAN

# PENGEMBANGAN KARIER GURU SMA DI PERGURUAN SWASTA

Oleh: ***Susmaini***

## Pendahuluan

Setiap usaha peningkatan kualitas pendidikan akan berarti apabila melibatkan guru. Karena dalam sistem pendidikan, guru merupakan kunci dan berada pada titik sentral dari setiap reformasi pendidikan. Mengingat peran guru yang strategis maka perlu mengembangkan profesinya berdasarkan standar nasional pendidikan. Guru yang profesional akan mampu menciptakan iklim belajar yang efektif di sekolah. Ciri ciri sekolah yang efektif menurut Sackney dalam Atiek Zahrulianingdyah (2004) adalah: (1) Adanya visi dan misi yang dipahami bersama oleh komunitas sekolah, (2) Iklim belajar yang kondusif di sekolah, (3) Adanya penekanan terhadap proses belajar mengajar.

Visi dan misi sekolah akan dapat dicapai apabila dapat difahami, dimengerti dan diyakini oleh seluruh komunitas sekolah. Untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi, maka tujuan yang akan dicapai sekolah dirumuskan secara operasional dengan jelas dibawah kepemimpinan seseorang yang memiliki kemampuan instruksional.

Sekolah dapat menciptakan iklim belajar yang kondusif di sekolah apabila ada keterlibatan dan tanggung jawab siswa untuk mewujudkannya, lingkungan fisik yang memenuhi syarat, dan adanya dukungan keluarga siswa serta dukungan masyarakat terhadap sekolah.

Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar ditekankan pada keterlaksanaan kurikulum dan kegiatan instruksional. Untuk meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran diupayakan dengan mengembangkan profesionalisme guru baik yang terkait dengan kemampuan akademik maupun kesejawatan

(kolegalitas) Kegiatan belajar mengajar adalah upaya untuk mencapai tujuan yang merupakan harapan dari komunitas sekolah. Pemantauan perlu dilakukan berulang-ulang untuk menyempurnakan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan memantau ketercapaian tujuan yang ditetapkan sekolah.

Pengembangan karier guru di perguruan swasta, tentu memiliki makna strategis, fungsional dan futuristik. Strategis artinya bahwa tidak dapat dinapikan para guru yang mengajar di perguruan swasta memiliki komitmen cukup tinggi dimana sebagian hidupnya disumbangkan untuk kegiatan pendidikan, sementara makna fungsional, banyak diantara alumni perguruan tinggi kependidikan yang tidak terserap oleh daya tampung pemerintah atau perguruan negeri sangat besar manfaatnya bagi kegiatan pendidikan nasional, dan makna futuristik, artinya bahwa pada diri seorang guru tergambar bagaimana masa depan pendidikan, masa depan dirinya dan masa depan profesionalitas.

## Landasan Pengembangan Karier Guru

Meskipun terdapat berbagai jenis perumusan tentang tugas dan kompetensi guru, akan tetapi secara nasional telah disepakati bahwa tugas guru adalah seperti tercantum pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 ( pasal 39).

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian. kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa tugas pokok seorang guru adalah pada pengelolaan pembelajaran yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Pasal 32 tentang Pembinaan dan Pengembangan: (1) Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier. (2) Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. (3) Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional. (4) Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Sementara itu pada Pasal 33, Kebijakan strategis pembinaan dan pengembangan profesi dan karier guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat ditetapkan dengan peraturan Menteri. Dan pada pasal 34 (1) Pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat. (2) Satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat wajib membina dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi guru. (3) Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan anggaran untuk meningkatkan profesionalitas dan pengabdian guru pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.

## Beberapa Pemikiran Ke Arah Pengembangan Karier

Sedangkan guru yang efektif menurut Gary A. Davis dan Margaret A. Thomas dalam Suyanto, 2003 adalah guru yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Memiliki kemampuan yang terkait dengan iklim belajar dikelas, (2) Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran, (3) Memiliki kemampuan terkait dengan pemberian umpan balik (feedback) dan penguatan (reinforcement), dan (4) Memiliki kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri

Kemampuan guru yang terkait dengan upaya menciptakan iklim belajar yang kondusif dikelas antara lain: kemampuan interpersonal khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati dan penghargaan kepada siswa, hubungan baik dengan siswa, kemampuan menerima dan memperhatikan siswa dengan tulus, menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, kemampuan menciptakan atmosfir untuk tumbuhnya kerjasama dan kohesivitas dalam dan antar kelompok siswa, kemampuan melibatkan siswa dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran. kemampuan mendengarkan siswa dan menghargai hak siswa untuk berbicara dalam setiap diskusi, dan kemampuan meminimalkan friksi-friksi yang mungkin terjadi di kelas.

Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran antara lain : kemampuan untuk menghadapi dan menangani siswa yang tidak memiliki penantian, suka menyela, mengalihkan pembicaraan, dan mampu memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran;



kemampuan bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkat berpikir yang berbeda untuk semua siswa.

Kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (feedback) dan penguatan (reinforcement) antara lain: kemampuan memberikan umpan balik yang positif terhadap respon siswa, kemampuan memberikan respon yang sifatnya membantu terhadap siswa yang lamban belajar, kemampuan memberikan tindak lanjut terhadap jawaban siswa yang kurang memuaskan dan kemampuan memberikan bantuan profesional kepada siswa jika diperlukan.

Menyimak paparan tentang peran guru dalam proses belajar yang efektif dan guru yang efektif, dapat dikemukakan bahwa guru ditingkat manapun dalam sistem pendidikan di Indonesia memiliki peran yang penting dan strategis. Oleh karena itu upaya meningkatkan kualitas guru sangat penting untuk dilaksanakan secara berkesinambungan.

Sertifikasi profesi guru akan diperoleh jika sebagai guru telah layak disebut sebagai guru yang profesional. Adapun ciri-ciri profesionalisme guru menurut Huole, C.O. dalam Suyanto (2003) adalah : (1) memiliki landasan pengetahuan yang kuat, (2) harus berdasarkan atas kompetensi individual bukan atas dasar KKN, (3) memiliki sistem seleksi dan sertifikasi, (4) ada kerja sama dan kompetisi yang sehat antar sejawat, (5) adanya kesadaran profesional yang tinggi, (6) memiliki prinsip-prinsip etik yang berupa kode etik, (7) memiliki sistem sanksi profesi, (8) adanya militansi individual, dan (9) memiliki organisasi profesi. Menurut Mungin (2003) guru yang profesional antara lain memiliki ciri : (1) memiliki kepribadian matang dan berkembang, (2) memiliki keterampilan membangkitkan minat peserta didik, (3) penguasaan pengetahuan dan teknologi yang kuat, dan (4) memiliki sikap profesional yang berkembang secara berkesinambungan.

Guru dihadapkan pada tantangan untuk mengembangkan keprofesionalannya dalam tiga dimensi, yaitu ilmu dan teknologi, pelayanan nyata pada masyarakat dan kode etik profesional. Guru harus bisa membuat pintar (kognitif), membuat trampil (psikomotor), dan bersikap benar (afektif). Budiarso (2004) mengemukakan bahwa unjuk kerja guru profesional antara lain : (1) keinginan selalu menampilkan perilaku yang mendekati standart ideal, (2) meningkatkan dan memelihara profesi, (3) keinginan selalu mengembangkan profesi dengan meningkatkan pengetahuan dan penguasaan teknologi, (4) mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi, dan (5) kebanggaan terhadap profesi.

Berdasarkan ciri-ciri profesionalisme jelas bahwa sertifikasi sangat penting bagi guru jika ingin memiliki bidang pekerjaan yang terlindungi, karena tidak mudah diintervensi oleh siapapun selain pemilik ijasah lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dan akta mengajar. Tujuan sertifikasi menurut Suyanto (2003) adalah untuk memberikan jaminan akan kinerja dan kemampuan guru dalam melakukan pekerjaan mengajar dan mendidik secara profesional. Tanpa sertifikasi akan semakin banyak orang merasa bisa menjadi guru tanpa melalui pendidikan yang disyaratkan. Anggapan bahwa pekerjaan guru dapat dilakukan oleh siapa saja asal memiliki bekal kemampuan materi yang diperlukan harus segera diluruskan. Hakekat mengajar tidak sekedar transformasi ilmu semata tetapi ada unsur-unsur paedagogis sehingga terjadi perubahan perilaku anak didik baik dalam aspek kognitif, afektif maupun psikomotorik.

## Formulasi Pengembangan

Untuk pengembangan karir dalam jabatan guru dilakukan melalui pendidikan dalam jabatan (in service training) yang dimulai dari: (1) program penyetaraan untuk meningkatkan kualifikasi guru, (2) meningkatkan kemampuan-kemampuan yang sifatnya khusus melalui penataran, dan (3) pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional. Kegiatan tersebut diharapkan dapat dipergunakan untuk memperbaharui dan meningkatkan kemampuan profesional guru.

Pengembangan karier guru tentu akan bermuara pada profesionalisme guru. Bila profesionalisme guru menjadi tujuan bagi pembinaan guru di perguruan swasta, maka paling tidak ada tiga elemen penting yang harus diperhatikan untuk program ini. Ketiga elemen tersebut adalah sebagai berikut: elemen personal, elemen, institusional dan elemen pemerintah.

### 1. Personal

Karier adalah kemampuan seseorang untuk mengembangkan potensi dengan memanfaatkan keadaan dan instrumen yang ada. Dengan itu seseorang akan memanfaatkan kariernya menjadi puncak keberhasilan. Karier guru di perguruan swasta tentu berangkat dari apa yang ia miliki dan potensi yang ada di lingkungannya. Pengembangan karier baik sebagai ilmuwan, birokrat akan menjadi baik apabila didorong oleh mental dan kemauan yang tinggi.

## 2. Institusional

Perguruan swasta adalah mitra pemerintah, dengan itu pula ia memiliki beban dan tanggungjawab untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran secara profesional dan akuntabel baik terhadap masyarakat maupun pemerintah.

Institusi pendidikan yang memiliki komitmen tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan, maka harus mempunyai program untuk peningkatan karier guru, guru swasta tidak hanya dibatasi didalam satu sekolah, tetapi ia diberi kesempatan untuk studi lanjut, membentuk forum forum kegiatan dan pengkajian, serta memberdayakan segala kemampuan baik untuk peningkatan kemampuan profesi pendidik maupun kemampuan lainnya.

## 3. Kebijakan Pemerintah

Sebagai penanggungjawab penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, pemerintah tentu tidak menutup mata bahwa keterbatasan yang dimiliki harus dijadikan satu bagian dari kebijakan pengembangan. Adanya partisipasi masyarakat khususnya sektor swasta untuk penyelenggaraan kegiatan pendidikan, dimana didalamnya terdapat guru sebagai penunjang kegiatan pembelajaran harus mendapat perhatian.

Pemerintah dalam hal mengapresiasi pengembangan karier guru swasta, diantaranya dapat dilakukan dengan cara memberikan berbagai kebijakan seperti instrumen penyetaraan guru swasta, penjaminan kenyamanan dalam bertugas, serta peningkatan tunjangan bagi guru swasta. Dengan itulah maka pemerintah sebaiknya memberikan apresiasi yang dapat menyetarakan antara guru di swasta dengan guru di negeri.

No	Formula	Deskripsi	Indikator Pengembangan
1	Personal	Adalah pengembangan diri baik dengan melakukan kegiatan belajar sendiri studi lanjut, ikut pelatihan, penataran, workshop dan lain sebagainya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenjang strata pendidikan</li> <li>- Jumlah hasil karya</li> <li>- Intensitas pelatihan</li> <li>- Intensitas penataran</li> <li>- Intensitas workshop</li> </ul>

2	Institusional	Pemberian dan peng-optimalan berbagai wadah, media maupun sistem seperti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- PGRI</li> <li>- MGMP</li> <li>- KKG</li> <li>- Kelompok profesional</li> <li>- Forum guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah forum kegiatan</li> <li>- Intensitas kegiatan</li> <li>- Keaktifan pengurus</li> <li>- Jumlah anggota</li> <li>- Prestasi</li> </ul>
3	Kebijakan pemerintah	Adalah apresiasi yang diberikan dalam bentuk peningkatan kualitas kesejahteraan, baik dengan gaji, imbalan lain, tunjangan keluarga, maupun juga dalam hal apresiasi terhadap karya yang dihasilkan guru.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tersedianya berbagai instrumen kebijakan yang mendukung karier guru</li> <li>- Tersedianya insitusi yang memberi kemudahan bagi pengembangan karier guru</li> <li>- Tersedianya instrumen yang menjamin kenyamanan guru dalam menjalankan tugas</li> </ul>

## Penutup

Pengembangan karier guru di perguruan swasta akan menjadi satu bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan nasional. Ini artinya bahwa pendidikan nasional sebagai satu sistem harus memperhatikan apa yang ada pada lingkungan pendidikan swasta termasuk peningkatan pelayanan pada tenaga pendidik. Tenaga pendidikan dimaksud adalah mereka yang memiliki komitmen dan kualitas sebagai tenaga pendidik, tenaga pengajar dan tenaga pelatih di lingkungan perguruan masing masing.

Guru sebagai profesional, sekolah sebagai lembaga pendidikan, dan pemerintah sebagai penanggungjawab pembinaan, ketiganya memiliki satu kesatuan dalam visi dan misi yakni pengembangan kualitas pendidikan. Satu instrumen untuk pengembangan tersebut adalah dengan memberikan apresiasi terhadap kualitas guru di perguruan swasta. Dengan itu karier guru swasta akan lebih baik di masa mendatang.

## Daftar Pustaka

- Atik Zahrulianingdyah, (2004), Sertifikasi Lulusan Lembaga Pendidikan Teknologi dan Kejuruan, Makalah, Procceding Konvensi Nasional Aptekindo II Jakarta.
- Budiarso Eko, (2004), Sertifikasi Lulusan Prodi Kependidikan Teknik (ex FPTK) dan JPTK, Makalah, Procceding Konvensi Nasional Aptekindo II Jakarta.
- Fasli Jalal, (2001), Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah, Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.
- Fasli Jalal & Musthafa, B. (2001). Educational Reform in the Context of Regional Autonomy: Case of Indonesia Jakartya : Ministry of National Educational and National Development Planning Agency.
- Mungin Wibowo, (2003), Peluang dan Tantangan Memasuki Era Global dan Otonomi, Makalah Seminar, Semarang: UNNES.
- Suyanto, (2003), Sertifikasi profesi Guru: Jaminan Pengakuan sekaligus Ancaman, Makalah Seminar, Semarang: UNNES.
- Undang Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta.

## KOMERSIALISASI PENDIDIKAN

Oleh: **Usiono**

### Pendahuluan

Pendidikan adalah proses dialektika manusia untuk mengembangkan kemampuan akal pikirannya, menerapkan ilmu pengetahuan dalam menjawab problem-problem sosial serta mencari hipotesa-hipotesa baru yang kontekstual terhadap perkembangan manusia dan zaman. Pendidikan merupakan media untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang secara langsung dapat memperbaiki taraf kesejahteraan rakyat bangsa itu, sekaligus sebagai instrumen yang akan melahirkan tenaga-tenaga intelektual dan praktisi sebagai penopang bagi perkembangan hidup masyarakat. Pendidikan adalah salah satu pendorong kemajuan menuju masyarakat yang sejahtera, berkeadilan, berdaulat dan demokratis. (Perlawanan, 2005:91)

Pendidikan sebagai sebuah pranata sosial berfungsi melestarikan kebudayaan antar generasi. Kebudayaan, dengan sendirinya merupakan produk interaksi sosial, di mana di dalamnya saling *jalin faktor-faktor ekonomi dan politik*. Masyarakat bukan sebuah benda mati yang *inert*, tetapi sistem yang dinamik. Kampus dan sekolah berada di tengah masyarakat yang bergejolak (kadang evolusioner, namun tak jarang muncul dalam bentuk letupan-letupan revolusi). Maka pendidikan tidak mungkin lari dari persoalan-persoalan sosial, betapapun diklaim bahwa warga kampus memiliki keunikannya sendiri sebagai bagian dari komunitas intelektual.

Dunia pendidikan Indonesia masih berada dalam kabut gelap bagi sebagian besar rakyat, pendidikan selama ini hanya menjadi alat legitimasi bagi penguasa yang bertujuan untuk mempertahankan kekuasaan. Pendidikan bagaikan menara gading; begitu megah jika dilihat tetapi tidak bisa dirasakan dan dinikmati keberadaanya oleh sebagian besar rakyat Indonesia.

Masalah pendidikan belakangan ini kembali marak dibicarakan oleh berbagai kalangan media massa mengangkat seputar rencana privatisasi pendidikan yang dilontarkan Menteri Pendidikan Nasional, Bambang Sudibyo. Sebagaimana diketahui, beberapa lalu Mendiknas telah menyampaikan rancangan Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Dari sekian rancangan yang disampaikan, Pasal 53 (1) UU NO 20/2003 yang beberapa tahun lalu kembali menuai kontroversi.

Disebutkan pada pasal itu, penyelenggara dan/atau satuan pendidikan formal yang didirikan oleh pemerintah atau masyarakat berbentuk badan hukum pendidikan. Selain itu, badan hukum pendidikan sebagaimana dimaksud berprinsip nirlaba dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan satuan pendidikan. Perincian pada pasal itu sampai sekarang diturunkan dalam RUU Badan Hukum Pendidikan (BHP) yang masih dalam penggodokan.

Kontroversi tak terelakkan lagi ketika rancangan itu dicium oleh banyak pengamat sebagai bentuk lepas tanggung jawab pemerintah terhadap dunia pendidikan. Pengamat pendidikan, Darmaningtyas, misalnya, menganggap jiwa dari rancangan tersebut, antara lain mendirikan sekolah, terutama terkait dalam pembiayaan pendidikan. Seperti halnya perusahaan, sekolah dibebaskan mencari modal untuk diinvestasikan dalam operasional pendidikan.

## Paradigma Baru Pendidikan

Suatu keharusan bawa “Kita menginginkan anak-anak kita bisa mendapatkan manfaat dari pendidikan bermutu (Kompas, 11-5). kata Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dalam pidatonya pada peringatan Hari Kemerdekaan. Untuk mencapainya, kata Presiden, pendidikan akan mendapatkan alokasi anggaran yang terbesar. Kita tentunya sependapat dengan harapan presiden. Kita semua menginginkan agar anak-anak kita memperoleh pendidikan yang bermutu, yang terbaik dari yang ada. Tetapi kenyataan justru seringlah lain/ kebalikannya.

Dari sini, kita bisa melihat bahwa kualitas akan berkembang seiring dengan permintaan yang meningkat. Akan ada lebih banyak lagi sekolah plus dan perguruan tinggi dengan standar internasional yang akan dibangun ketika permintaan untuk sekolah-sekolah semacam itu terus meningkat. Akan tetapi, meningkatkan permintaan bukanlah hal yang mudah, karena hal itu langsung terkait dengan daya beli, dan untuk menumbuhkan daya beli itu

sungguh perlu waktu. Sementara itu, orang-orang tidak bisa menunggu. Jadi inilah tugas dari pemerintah, untuk meningkatkan kualitas dari sisi suplai.

Pemerintah telah melaksanakan tugasnya dengan memberikan alokasi tertinggi untuk sektor pendidikan. Presiden mengungkapkan bahwa sektor pendidikan akan mendapatkan alokasi sebesar Rp61.4 trilyun (US\$6,7 milyar), meningkat dari Rp52,4 trilyun tahun sebelumnya, tetapi beliau tidak menjelaskan secara gamblang tentang bagaimana uang itu akan dipergunakan untuk pendidikan yang bermutu. Beliau hanya menjanjikan untuk meneruskan program bantuan operasional sekolah dan beasiswa untuk murid-murid yang tidak mampu, serta melanjutkan dana alokasi khusus untuk pemerintah-pemerintah daerah guna memperbaiki sekolah-sekolah dan membeli perlengkapan pendidikan.

Tentunya, Anggaran adalah alat yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hanya dengan adanya anggaran, pemerintah mampu menaikkan gaji guru, membiayai pelatihan untuk para guru dan juga mengembangkan kualitas mereka, menyediakan buku-buku teks yang lebih baik bagi para murid serta untuk membangun gedung sekolah yang lebih serba guna yang kesemuanya adalah faktor penting dalam peningkatan mutu.

## Kritik Terhadap Komersialisasi Pendidikan di Indonesia

Dunia pendidikan tak ubahnya sebuah mata air kehidupan yang senantiasa harus dijaga dan terjaga kejernihannya. Komitmen ini tentunya harus tetap dipegang teguh seluruh warga negara, terutama para penyelenggara pendidikan itu sendiri, sebagai bentuk tanggung jawab moral mereka di dalam wilayah pencerdasan bangsa ini.

Tapi sayangnya, komitmen ini tidaklah pernah berjalan sesuai kesejatannya. Potret buram dunia pendidikan di Indonesia masih saja tetap membayangi tahap demi tahap perjalanannya. Ironisnya, hal ini sering pula dijadikan “lahan basah” oleh para oknum untuk kepentingan pribadinya. Hal ini pun telah merasuk ke dalam tubuh dan sistem pendidikan itu sendiri. Saat ini dunia pendidikan memang telah **dikomersialkan**. Ini adalah sebuah **“realita”**!

Komersialisasi ini pun telah berdampak pada tingginya biaya pendidikan. Secara gamblang, masyarakat “disuguhi sesuatu” yang (seolah-olah) mengamini kondisi tersebut. Contoh sederhana dapat dilihat ketika memasuki

tahun ajaran baru. Tak terbayangkan betapa banyaknya orang tua yang mengeluh akibat buku pelajaran yang digunakan tahun ajaran sebelumnya tidak lagi dapat digunakan di tahun ajaran berikutnya.

Kondisi ini tentu sangat memberatkan masyarakat yang sebagian besar masih hidup di bawah garis kemiskinan. Siswa dipaksa menggunakan buku pelajaran baru sebagai pengganti buku lama yang konon “tidak layak” dipakai acuan lagi, dengan harga yang relatif tinggi. Padahal jika dicermati, materi atau pokok bahasan di dalamnya sama persis, tanpa ada “ilmu” baru yang dicantumkan.

Permasalahan dunia pendidikan tentunya tidak hanya sebatas buku-buku pelajaran saja. Masih banyak pula bentuk-bentuk komersialisasi tak jelas, seperti pungutan-pungutan “sukarela”, namun dengan jumlah minimal yang telah ditentukan masing-masing lembaga pendidikan. Di sisi lain, pengelolaan dunia pendidikan kita juga masih menggunakan konsep liberal. Artinya, konsep dunia pendidikan ini lebih mengutamakan kompetisi daripada persamaan hak untuk memperoleh pendidikan. Jika tetap mengedepankan pola ini, bagaimana nasib siswa yang berasal dari keluarga tidak mampu? Peranyaan selanjutnya begitu mudahkah sistem merampas hak-hak mereka?

Kondisi dunia pendidikan seperti sekarang ini semestinya tak perlu terjadi apabila dikelola secara ikhlas. Pemerintah harus lebih mengedepankan konsep Pancasila dengan mengutamakan persamaan hak secara berkeadilan. Konsep ini berarti seluruh masyarakat memiliki hak yang sama di dalam menempuh pendidikan, tanpa ada batasan si kaya dan si miskin. Bukankah pendidikan merupakan hak dasar masyarakat yang telah dijamin UUD 1945?, kita hanya bisa menunggu waktu hingga kesadaran dan keikhlasan pemerintah dan oknum yang “bermain” itu tumbuh untuk menjaga kejernihan sumber mata air ini.

Pasca munculnya UU Otonomi Daerah yang di dalamnya memuat kebijakan otonomi kampus, berbagai perguruan tinggi kemudian tidak lagi disubsidi oleh pemerintah. Ada empat perguruan tinggi, yakni UI, ITB, UGM, dan IPB yang terkena kebijakan itu. Dengan model pengelolaan Badan Hukum Milik Negara (BHMN), keempat perguruan tinggi itu tidak lagi memperoleh subsidi. Dan, karenanya, para rektor dituntut untuk mencari biaya sendiri dengan caranya masing-masing.

Komersialisasi bangku kuliah dengan tarif antara Rp 15 hingga Rp 250 juta sebagai syarat untuk bisa masuk sebagai mahasiswa, sudah terang-terangan. Sekalipun beberapa rektor menepis anggapan adanya komersialisasi, namun

fakta telah menunjukkan banyak kasus. Calon mahasiswa yang berani mengisi formulir dengan biaya sumbangan uang gedung di atas rata-rata, dipastikan diterima menjadi mahasiswa. Dan, mereka yang mencantumkan sumbangan di bawah perhitungan finansial perguruan tinggi, tak akan bisa masuk kuliah.

Persoalannya, bukan soal privatisasi atau nasionalisasi pendidikan. Di negara yang menganut ideologi kapitalis ataupun sosialis, dunia pendidikan tetap mendapatkan perhatian serius pemerintah dengan dukungan finansial dan sistem pengelolaan yang terjamin kualitasnya. Menjadi aneh jika hanya karena alasan era globalisasi, pasar bebas, dunia pendidikan lalu dicampakkan dalam ketidakpastian. Bagaimana pun Indonesia telah memiliki sejarah yang memalukan dalam hal pengelolaan pendidikan.

Dibandingkan dengan Vietnam, misalnya, Indonesia sudah tertinggal, apalagi dengan bekas “muridnya,” Malaysia. Kenyataan pendidikan kita mahal, bukan tanpa alasan, sekalipun berbagai pihak, terutama kalangan rektorat dan Kmendiknas terus membangun alasan-alasan yang dirasionalkan. Jika pemerintah tidak pernah merealisasikan pendidikan murah dan berkualitas, jangan salahkan jika slogan kapitalisasi maupun komersialisasi pendidikan menjadi isu yang siap digulirkan kalangan kritikus untuk menyalahkan pemerintah.

Disisi lain pihak sekolah memungut biaya pendidikan yang mahal dari calon siswa atau siswanya dengan alasan untuk biaya seragam, pengandaan buku yang harus dibeli di sekolah, uang “ini-itu”, dan sebagainya. Sehingga kita sangat sulit memahami alasan apa yang akan dipakai buat melegalkan berbagai jenis pungutan dengan rasionalisasi yang dibuat-buat.

## Apakah BHP untuk Komersialisasi Pendidikan?

Artikel tentang Badan Hukum Pendidikan dan Mirkantilisme Pengetahuan yang ditulis Najamuddin Muhammad dan dimuat di rubrik opini sebuah harian Nasional edisi Kamis 18 Desember 2008, sepertinya menarik untuk didiskusikan. Najamuddin memandang BHP akan menyeret sistem pendidikan kita pada praktik komersialisasi dan kapitalisasi. Dengan BHP, akan terjadi mirkantilisme pengetahuan. Ilmu pengetahuan akan menjadi objek komersialisasi yang diperjualbelikan.

Pertanyaannya kemudian, betulkah BHP akan menyeret sistem pendidikan kita pada komersialisasi? Benarkah dengan BHP lembaga pendidikan



kita akan dikurangi subsidiya oleh pemerintah? Terakhir, benarkah dengan BHP dunia pendidikan kita akan mudah terjangkau nalar kapitalis?

Tulisan ini akan mencoba memberikan jawaban atas kontroversi tersebut. Dengan berlandaskan pada ketentuan yang ada pasal-pasal krusial draf terakhir RUU BHP yang disampaikan dalam Rapat Paripurna DPR RI hari Rabu 17 Desember 2008, yang dipandang memicu peluang terjadinya kapitalisasi dan komersialisasi pendidikan. Dalam praktik penyelenggaraan pendidikan, BHP berpedoman pada prinsip-prinsip: otonomi, akuntabilitas, transparansi, penjaminan mutu, layanan prima, akses yang berkeadilan, keberagaman, keberlanjutan, serta partisipasi atas tanggung jawab negara. Dengan prinsip-prinsip ini, pengelolaan sistem pendidikan formal di Indonesia ke depan diharapkan makin tertata dengan baik, makin profesional, dan mampu membuat satu sistem pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu, kualitas, dan daya saing.

Undang-Undang BHP memang telah memberikan otonomi dan kewenangan yang besar dalam pengelolaan pendidikan pada masing-masing BHP yang didirikan oleh pemerintah (BHPP), pemerintah daerah (BHPPD), maupun masyarakat (BHPPM). Pada tingkat satuan pendidikan, diberikan peluang adanya otonomi pengelolaan pendidikan formal dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah pada pendidikan dasar dan menengah, serta otonomi perguruan tinggi pada pendidikan tinggi.

Berkaitan dengan masalah pendanaan pendidikan tersebut, Undang-undang BHP menegaskan bahwa pemerintah pusat maupun pemerintah daerah tetap memiliki kewajiban menanggung biaya pendidikan pada BHPP, BHPPD, dan BHPPM yang mencakup biaya operasional, biaya investasi, beasiswa, dan bantuan biaya pendidikan bagi peserta didik, berdasarkan standar pelayanan minimal untuk mencapai standar nasional pendidikan.

Pendanaan pendidikan dalam Undang-Undang BHP juga sangat mentidakomodasi masyarakat dan warga negara yang kurang mampu secara ekonomi untuk dapat memperoleh akses yang luas dalam bidang pendidikan. Dalam hal ini, BHP menyediakan anggaran untuk membantu peserta didik warga negara Indonesia yang tidak mampu membiayai pendidikannya, dalam bentuk beasiswa, bantuan biaya pendidikan, kredit mahasiswa, dan/atau pemberian pekerjaan kepada mahasiswa.

BHP wajib mengalokasikan beasiswa atau bantuan biaya pendidikan bagi peserta didik warga negara Indonesia yang kurang mampu secara ekonomi

dan/atau peserta didik yang memiliki potensi akademik tinggi paling sedikit 20 persen dari jumlah seluruh peserta didik.

Prinsip nirlaba yang menjadi roh Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan diharapkan bisa mencegah terjadinya praktik komersialisasi dan kapitalisasi dunia pendidikan. Ini karena prinsip nirlaba dalam penyelenggaraan pendidikan, menekankan kegiatan pendidikan tujuan utamanya tidak mencari laba, melainkan sepenuhnya untuk kegiatan meningkatkan kapasitas dan/atau mutu layanan pendidikan.

Terobosan ketentuan pengelolaan pendidikan yang diatur dalam Undang-Undang BHP tersebut, akan semakin menjamin kemudahan semua warga negara Indonesia dalam mendapatkan haknya di bidang pendidikan secara adil dan merata, mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah hingga pendidikan tinggi. Pendidikan yang berkualitas dan bermutu akan bisa dinikmati segenap anak bangsa dari berbagai lapisan apa pun, tanpa ada diskriminasi dan stratifikasi ekonomi. Selagi mereka berprestasi dan memiliki bakat unggul, maka ia berhak mendapatkan pelayanan pendidikan. Dengan demikian, maka pandangan bahwa BHP akan menyeret sistem pendidikan kita pada praktik komersialisasi dan kapitalisasi serta perdagangan ilmu pengetahuan pada akhirnya menjadi terbantahkan. Justru, Kehadiran UU BHP justru mencegah terjadinya komersialisasi dan kapitalisasi pendidikan dan BHP cukup mentidakomodasi keberpihakan pendidikan pada kalangan miskin dan dhuafa.

Disisi lain tidak dapat dipungkiri bahwa sudah sejak lama masyarakat mengkhawatirkan gejala makin tumbuh suburnya komersialisasi di bidang pendidikan. Gejala ini bisa dilihat dari makin banyaknya pihak yang menggunakan lembaga pendidikan sebagai alat untuk mengeruk keuntungan finansial. Di mana-mana, dapat ditemukan fenomena yang nyaris serupa: banyak sekolah dan perguruan tinggi menarik iuran tinggi kepada murid atau mahasiswa, dengan maksud untuk memperbesar margin keuntungan ekonomi bagi lembaga penyelenggara pendidikan tersebut.

Subordinasi aktivitas pendidikan di bawah aspek komersial pada akhirnya melahirkan sistem pendidikan yang sangat dipengaruhi hukum pasar, dimana posisi tawar di dunia pendidikan sangat ditentukan oleh daya beli seseorang. Dengan bahasa yang lebih sederhana, orang-orang yang memiliki banyak uang atau yang berdaya beli tinggilah yang memiliki akses lebih besar untuk menikmati pendidikan. Sementara orang-orang miskin, orang-

orang terpinggirkan, dan vulnerable people yang sejatinya lebih membutuhkan pendidikan justru tersingkir.

Dalam situasi semacam inilah, pendidikan dianggap tidak memihak kepada rakyat, namun sebaliknya menjadi abdi dan alat kapitalis. Imbas lain dari komersialisasi pendidikan adalah semakin menurunnya mutu pendidikan. Hal ini bisa terjadi, karena dalam praktek pendidikan yang komersialistis, penyelenggara lebih mementingkan kuantitas daripada kualitas. Keberhasilan pendidikan tidak lagi diukur dari kapasitas intelektual alumni yang dihasilkan, akan tetapi dari berapa jumlah peserta didik yang dapat ditampung. Jumlah yang besar dianggap lebih penting, karena berkaitan langsung dengan peningkatan pendapatan lembaga.

Di tengah upaya pemerintah mengupayakan pendidikan yang berkualitas merata dan terjangkau, komersialisasi pendidikan merupakan masalah besar yang harus segera dicarikan jalan keluar pemecahannya. Jika tidak segera diberantas, bukan tak mungkin dalam jangka panjang komersialisasi akan membawa sistem pendidikan Indonesia ke titik nadir.

Jika masyarakat ingin memperoleh ilmu pengetahuan yang berkualitas, bermutu dan bisa dijadikan bekal kompetisi dalam berbagai persaingan, maka pengelolaan institusi pendidikan harus menjadi prioritas utama. Selain wajib memberikan biaya dan fasilitas yang menunjang bagi pengembangan mutu pendidikan, pemerintah juga wajib mengarahkan transformasi kemajuan pengelolaan pendidikan secara evaluatif dan konstruktif.

Untuk kita pahami bersama masih banyak lagi yang belum dituntaskan bahwa baru melihat dari satu sisi, PTN, belum lagi masalah yang dihadapi dari SD hingga SMU. Pengamat Pendidikan mensenyalir bahwa banyak argumen yang sering sekali diungkapkan para birokrat pembela kondisi status quo. Solusinya jelas, pemerintah bertanggungjawab dengan pendidikan, bikin perencanaan pendidikan yang punya masa depan, jangan yang cuma menyiapkan generasi para buruh dan pekerja lepas. Buang kepentingan pribadi dan bisnis kelompok, jangan jadi kacung orang asing, berantas mafia pendidikan yang tercermin dalam:

1. Mafia buku: konspirasi penerbit, pengarang dan sekolah, ujung2nya keuntungan dan jaminan penjualan buku yang langgeng. Semua tahu ini tapi tidak ada tindakan apa-apa. Buku isinya cuma se-cuil, sisanya murid nyari sendiri, Mending murid sma, masak siswa sd suruh kayak mahasiswa. Sudah harus beli tiap tahun, masih harus nambah lagi cari

materi sekolah, kalo tidak darimana dapatnya, isinya tidak ada, pertanyaan kemana.

2. Pendaftaran sekolah negeri diakhir-akhirkan, untuk memberi kesempatan luas pada swasta mereguk untung dari uang pendaftaran maupun uang masuk yang mungkin ditinggalkan jika kemudian diterima di negeri. Untuk yang berduit, tidak masalah, tapi buat yang tidak berduit, jadi tidak punya pilihan, sekolah negeri atau tidak sekolah. Efek akhirnya, yang dapat murid bagus sekolah swasta, negeri dapat murid sisa, ini tidak masalah, karena mendiknas sudah mencanangkan swastanisasi sekolah, jadi bisa aja sekolah negeri ditutup atau diprivatisasi. Dengan begini, pemerintah bisa llepas tanggung jawab dari pendidikan, semua dari partisipasi masyarakat. Lagi-lagi bagi orang berduit tidak masalah, tapi masalahnya, sebagian besar rakyat kita tidak berduit.
3. Anggaran pendidikan yang diamanatkan UU pendidikan 20%, ramai-ramai langkah pertama yang diusulkan dan para pengamat pendidikan adalah menaikkan gaji guru 2-3 kali lipat gaji PNS. Seakan ini bentuk pembelaan terhadap 'nasib' guru, tapi pelaksanaan sertifikasi cuma urut kacang, tidak nampak ini langkah menaikkan kualitas guru. Peningkatan kualitas guru bisa melalui pendidikan, pelatihan, sarana lab dan sekolah yang ditingkatkan, bukan dengan cuma memberi sertifikasi berdasarkan persyaratan administrasi, yang pemberiannya berdasarkan usia.
4. Kelulusan ditentukan oleh semata-mata nilai UAN. Pendidikan selama 6 atau 3 tahun, dihapus oleh sekali ujian. Mestinya kelulusan ditentukan oleh hasil evaluasi belajar selama sekolah, bukan sekali ujian. Kalo seleksi masuk sekolah, bolehlah. Tapi para petinggi kita ngotot teruskan cara-cara gini. Ini memang meningkatkan mutu kelulusan, artinya yang lulus makin bermutu, karena terseleksi makin ketat, artinya hanya yang benar-benar bagus yang lulus, yang kurang bagus pasti tidak lulus, tapi tidak meningkatkan mutu pendidikan, iya to karena makin banyak yang tidak lulus. Karena takut banyak yang tidak lulus, akhirnya jalan pintas, soal2 bocor, guru memanipulasi hasil supaya anak2nya lulus, dll. Tapi bagi pemerintah ini tidak mengganggu, karena makin banyak yang tidak lulus berarti makin siap bangsa ini ke depan jadi bangsa budak dan buruh, ini sejalan dengan program kurikulum yang makin tidak membumi, program swastanisasi pendidikan, dll. Pada akhirnya menyediakan tenaga murah untuk para kapitalis.
5. Sebenarnya semua tahu, persoalan lain pendidikan di negeri ini adalah

mutu sekolah yang tidak merata, bukan cuma gaji guru, terlalu banyak orang yang tidak mampu sehingga tidak mampu bayar mahal. Kadang para petinggi sering ngomong ngelantur, mereka bagi rakyat kita jadi 2, miskin dan kaya, yang miskin yang terima BLT, sisanya orang kaya yang harus bayar segalanya sendiri dengan mahal. Dengan argumen ini rakyat dipaksa berpartisipasi kahir membiayai pendidikan sendiri, sementara kekayaan alam dipriorotaskan untuk pengusaha dan orang asing, rakyat tidak berhak dapat apa meski dalam bentuk fasilitas publik seperti pendidikan, kesehatan dan transportasi. Sementara untuk dalih, mereka bilang mereka sediakan beasiswa untuk anak yang sangata pintar tapi sangat miskin. Ini berapa anak per juta, padahal sebagian besar bangsa ini, tidak sangat pintar tapi juga tidak sangat miskin. Inilah bentuk kekacaun pendidikan kita, karena semua diorientasikan pada bisnis. Soal guru swasta yang digaji pemertintah dengan sertifikasi ini juga tidak masalah bagi pemerintah, jika swastanisasi pendidikan sukses, pemerintah tinggal gaji para guru, negeri dan swasta, nantinya semua beban biaya sekolah akan diberikan ke masyarakat. Yang mampu bayar, yang tidak mampu tentu tidak sekolah, semua diserahkan pada mekanisme pasar.

6. Melihat situasi yang makin buruk ini, saya ajak semua warga yang punya penghasilan lebih baik, tidak usah berlebih, mari kita gagalkan program penyediaan budak dan buruh masa depan ini. Kita tidak bisa ubah sistem, tidak bisa bikin kurikulum, tidak bisa bikin sekolah gratis, tidak bisa bunuh para mafia buku, tidak bisa murahkan pendidikan, tapi kita tetap berjuang untuk anak-anak kandung kita, dan sebisa mungkin tolong satu anak lain dari keluarga tidak mampu untuk sekolah, tidak mampu sampe kuliah, sampe smk juga tidak apa. Tidak mampu biaya mereka di sekolah bagus, sekolah kampung juga tidak apa, yang penting semua anak sekolah. Tidak perlu kaya raya untuk jalankan program ini, cukup punya penghasilan pas-pasan juga bisa, asal priorotas pertama anak kita dulu, setelah tercukupi, mungkin ada kelebihan rejeki, bisa bantu satu anak lagi. Jika 1 juta keluarga bisa tolong 1 juta anak, akan terasa 5 -10 tahun lagi, bangsa kita berhasil gagalkan program penyediaan kuli yang dibiayai kapitalis internasional.

## Komersialisasi Pendidikan VS Tanggungjawab Negara

**International Conference on Implementing Knowledge Economy Strategies** di Helsinki, Finlandia pada bulan Maret 2003, telah melahirkan apa yang disebut **Knowledge Economy**. Konsep ini adalah hal baru di sektor pendidikan yang dipakai di negara-negara dunia pertama. Apakah **Knowledge Economy**? Untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produksinya, maka industri di negara-negara maju membutuhkan kualifikasi buruh yang tidak saja terampil di bidangnya, namun juga mampu menguasai sistem teknologi dan informasi yang dipakai secara luas dalam dunia profesional.

Konsep **Knowlegde Economy** kemudian ditindak lanjuti dengan pertemuan **WTO (World Trade Organisation)** yang menghasilkan kesepakatan bersama antar negara-negara yang tergabung dalam WTO. Kesepakatan itu dirangkum dalam **GATS (General Agreement On trade Service)** yang menghasilkan keputusan cukup controversial bagi negara-negara dunia ketiga yaitu komersialisasi pendidikan atau pendidikan dimasukkan dalam bidang jasa yang layak untuk diperjualbelikan atau diperdagangkan. Dan parahnya lagi, Indonesia meratifikasi kesepakatan tersebut. *Follow up* atau tindak lanjut dari ratifikasi kesepakatan tersebut adalah membuat Rancangan Undang Undang mengenai Badan Hukum Pendidikan. Tema sentral RUU BHP tersebut adalah komersialisasi pendidikan di Indonesia (baca: lepasnya tanggung jawab Negara dalam membiayai pendidikan).

Di tengah kontroversi seputar RUU BHP, pasti kita bertanya, “ada apa di balik RUU BHP?”. Sebenarnya, RUU BHP merupakan tindak lanjut (*follow up*) dari UU Sisdiknas No.20 Tahun 2003. Tujuannya, agar lembaga/institusi pendidikan berstatus badan hukum, dengan alasan otonomi, akuntabilitas dan efisiensi. Benarkah demikian? atau justru sebaliknya? Parahnya, RUU ini merupakan hasil ratifikasi pemerintah terhadap **General Agreement On trade Service (GATS) WTO** tentang jasa pendidikan. Padahal **WTO** merupakan salah satu organisasi dari negara-negara imperialis dan korporasi-korporasinya yang telah menyeret jutaan rakyat di belahan dunia dalam kemiskinan dan keterbelakangan.

Telaah yuridis Atas RUU BHP Pro dan kontra mengenai Badan Hukum Pendidikan semakin mencuat kepermukaan belakangan ini, siring meningkatnya letupan-letupan protes terhadap rencana pengesahan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan. Pro dan kontra tersebut tidak terlepas dari upaya pemerintah yang berencana memprivatisasikan atau mengkomersilkan pen-

didikan dalam negeri untuk menjadikan pendidikan (utamanya Pendidikan Tinggi) sebagai barang dagangan (baca: Bisnis jasa) melalui regulasi baru setelah UU Sisdiknas tahun 2003 yaitu Badan Hukum Pendidikan. RUU BHP ini merupakan “pesanan” pihak kapitalis internasional karena Indonesia memiliki potensi besar untuk dijadikan lahan bisnis bidang pendidikan, dengan jumlah penduduk yang cukup besar sehingga potensi untuk meraup keuntungan besar ada didepan mata.

Badan Hukum Pendidikan adalah mandat dari UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 pasal 53. ada banyak kejanggalan besar dalam RUU BHP, dalam pasal 1 disebutkan:

1. Badan Hukum Pendidikan Pemerintah yang selanjutnya disebut BHPP adalah BHP yang didirikan oleh Pemerintah.
2. Badan Hukum Pendidikan Pemerintah Daerah yang selanjutnya disebut BHPPD adalah BHP yang didirikan oleh pemerintah daerah.
3. Badan Hukum Pendidikan Masyarakat yang selanjutnya disebut BHPM adalah BHP yang didirikan oleh masyarakat.
4. Pendiri adalah Pemerintah, pemerintah daerah, atau masyarakat yang mendirikan BHP
5. Masyarakat adalah kelompok warga negara Indonesia non-pemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan.

Dalam pasal tersebut disebutkan, pendiri BHP adalah pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat. Artinya, pemerintah telah melepas tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan pendidikan dengan menyerahkan kepada masyarakat. Ini jelas bertentangan dengan hukum yang berlaku di Indonesia atau statuta dasar Negara kita (UUD 1945), dalam UUD 1945 yang secara jelas disebutkan pendidikan adalah tanggung jawab negara untuk membiayainya. Disebutkan juga dalam pasal 3 ayat tentang pengelolaan secara mandiri yang berbasiskan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah atau Otonomi Pendidikan Tinggi.

Akan tetapi akhirnya BHP pun terpaksa dikaji ulang, dan saat ini pemerintah sedang mendiskusikan dan menelaah PP 17 / 2005 sehingga sangat dimungkinkan akan mengalami berbagai perubahan signifikan terhadap dunia pendidikan.

## Penutup

Sesungguhnya kekhawatiran yang sangat berlebihan terhadap praktik-praktik pendidikan yang dianggap berkecenderungan menonjolkan nilai komersil tentu harus kita bantu untuk tetap menjaga misi pendidikan itu sendiri. Disisi lain untuk meningkatkan daya saing semakin tinggi dan tuntutan dunia usaha diperlukan lulusan pendidikan darisemua jenjang untuk memiliki keterampilan yang standar, sehingga dibutuhkan berbagai biaya dan sarana yang memadai pula.

Sekarang kenyataan itu menjadi delematis dan menimbulkan pro dan kontra mengingat sumber daya yang dimiliki masyarakat terkesan lemah, oleh karena itu tanggungjawab Negara seolah berkurang, padahal untuk mendapat tenaga yang ahli, uang, dan kebijakan yang diperlukan dalam pengelolaan masyarakat diperlukan SDM yang mumpuni. Sumber Daya Manusia yang dirapkan tersebut hanya bias didapatkan dari lorong-lorong pendidikan. Lalu bagaimana kalau pendidikan kita dikomersilakan, kita berharap kualitas pendidikan baik tetapi biaya pendidikan juga wajar dan terjangkau.

## Daftar Pustaka

- \_\_\_\_\_ Buletin *PERLAWANAN* edisi: 4 Maret 2005,  
 \_\_\_\_\_ Kompas, 11- 5  
 \_\_\_\_\_ The Jakarta Post, 22-08-2007  
 \_\_\_\_\_ Amandemen Undang-Undang Dasar 1945 ( Perubahan Pertama, Kedua, Ketiga dan Keempat) Bab. VIII Pendidikan Dan Kebudayaan.  
 Najamddin Muhammad, BHP dan Mirkantilisme Pengetahuan, 1 Desember 2008  
<http://www.republika.co.id/koran/24.html>, 20 Desember 2008  
 \_\_\_\_\_ [www.suarakarya-online.com](http://www.suarakarya-online.com)  
*International Conference on Implementing Knowledge Economy Strategies* di Helsinki, Maret 2003  
 \_\_\_\_\_ Buletin *PERLAWANAN* edisi: 4 Maret 2005  
 \_\_\_\_\_ UU Sisdiknas No.20 Tahun 2003  
 \_\_\_\_\_ Bulletin *PERLAWANAN* edisi: 7, Oktober 2005

## MOTIVASI KERJA

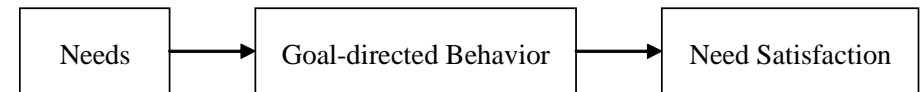
Oleh: **Japarudin**

istilah motivasi (*motivation*) atau motif (*motive*) populer di dalam dunia kehidupan yang menuntut prestasi. Di lingkungan kerja dikenal dengan istilah motivasi kerja. Daft (2002:91) mengemukakan motivasi (*motivation*) mengacu pada dorongan, baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang memunculkan antusiasme dalam kegigihan untuk melakukan tindakan tertentu. Pendapat ini menunjukkan bahwa pekerjaan seorang manajer adalah untuk menyalurkan motivasi ke arah pemenuhan tujuan organisasi.

Ivancevich (2007:304) mengungkapkan bahwa *motivation is the set of attitudes and values that predisposes a person to act in a specific, goal-directed manner. It is an invisible inner state that energizes human goal directed behavior, which can be divided into components: (1) the direction of behavior (working to reach a goal) and the strength of the behavior (how hard or strongly the individual will work)*. Maksudnya Motivasi disini merupakan dorongan dan kemauan yang kuat seorang individu untuk mengubah perilakunya untuk mencapai tujuan.

Sue Law dan Derek Glover (2000:56) menjelaskan bahwa *motivation is a contested concept with no agreed, single definition: it is multifaceted and has been described as comprising all those inner-striving conditions described as wishes, desires, drives and inner state that activates and moves individuals*.

Sementara Pearce dan Robinson (1989:452) mendefinisikan *motivasi is the outcomes of this process*. Proses disini dapat digambarkan seperti gambar berikut:



Gambar 1. Proses Motivasi

Dari gambar tersebut dapat diartikan bahwa proses motivasi berdasarkan pada kebutuhan, kebutuhan seorang individu akan menunjukkan tujuan yang akan dicapai bila tujuan tercapai maka seseorang yang bekerja akan mencapai kepuasan.

Porter, Bigley dan Steers (2003:50) mengemukakan bahwa *Motivation concerns energy, direction, persistence and equifinality-all aspects of activation and intention*. Maksudnya motivasi berhubungan dengan energi, arah, ketekunan dan *equifinality-all* aspek niat dan perhatian. Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2005:18) mendefinisikan bahwa motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara Moorhead dan Griffin (2001:78) mendefinisikan motivasi adalah *motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways*. Pendapat Greenberg dan Baron (1995:126): *motivation as the set of processes that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining some goal*. Pendapat yang sama Supardi dan Anwar (2002:47) mendefinisikan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dari beberapa pendapat ini dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan, usaha, perhatian dalam diri seorang individu dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

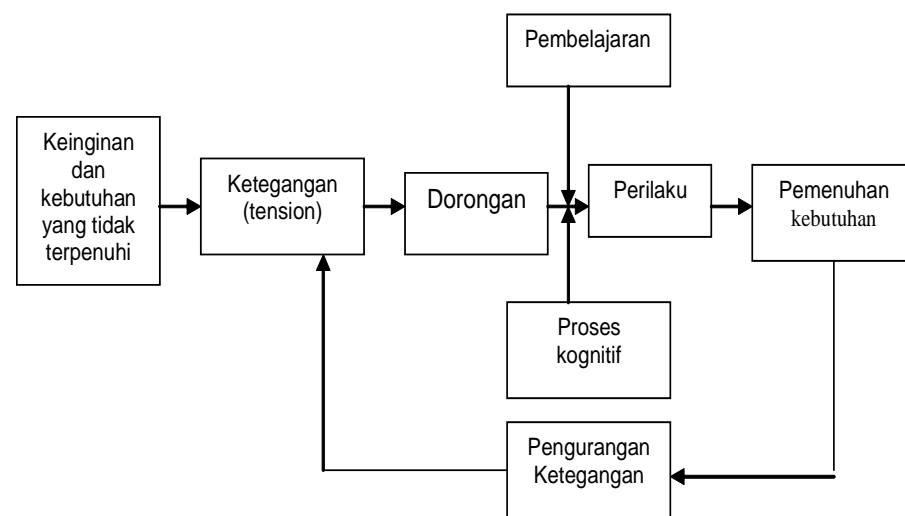
Sedangkan Wahjosumidjo (1994:12) menyatakan motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Artinya kebutuhan manusia terdiri dari sandang, pangan dan papan. Jika kebutuhan ini dapat terpenuhi maka dorongan seseorang akan kuat untuk mau melakukan pekerjaan.

Danim (2004:2) mengartikan motivasi sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Winardi (2000:15) mengemukakan motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Sedangkan Gabriel (2003:241) mendefinisikan *motivation is the process of*



*initiating and directing behavior.* Maksudnya motivasi merupakan proses memulai dan mengarahkan perilaku.

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Wahyuningsih (2006:17) motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang yang memaksa orang tersebut untuk bertindak melakukan sesuatu. Dorongan ini timbul dari tensi/ketegangan (*tension*) yang ada sebagai akibat dari kebutuhan yang tidak terpenuhi. Selanjutnya dorongan ini akan diekspresikan dan nampak dari perilaku seseorang untuk mencapai tujuan dan pemenuhan kebutuhan. Dalam perilaku, orang tersebut akan sangat dipengaruhi pembelajaran yang dilakukan dan proses kognitif. Model dari proses motivasi ini dapat dilihat seperti pada gambar berikut:



Gambar 2. Proses Motivasi

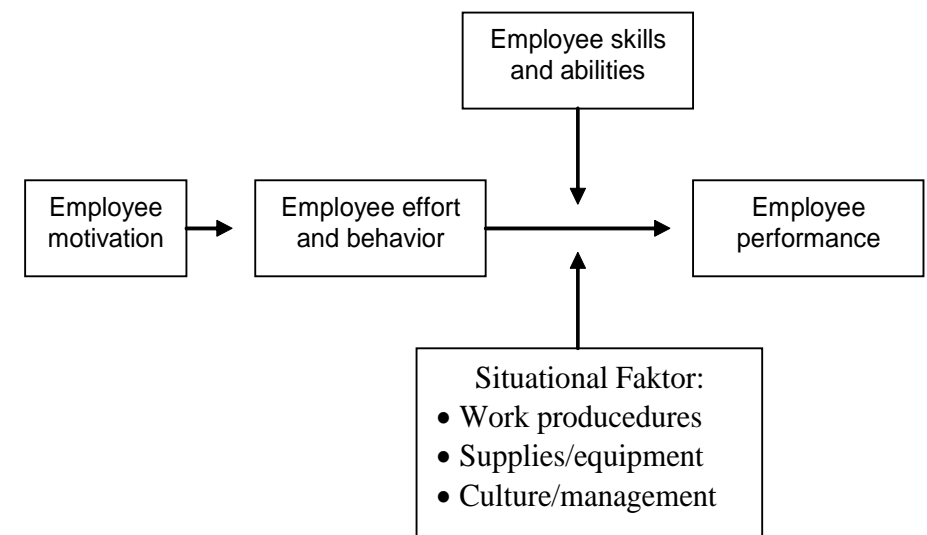
Sumber : Schiffman & Kanuk 1997 dikutip Wahyuningsih dalam *Jurnal Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, tahun ke XX No.88 (April 2006),h.18

Kreitner dan Kinicki (1998:248) mengartikan motivasi adalah proses-proses psikologis meminta mengarahkan, arahan, dan menetapkan sukarela yang mengarah pada tujuan.

Pendapat yang sama dikemukakan Tampubolon (2004:80) bahwa motivasi berhubungan dengan arah perilaku, kekuatan respon (yaitu usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, dan ketahanan perilaku, atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Pendapat ini melihat bahwa motivasi harus dipusatkan pada faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang.

Sementara Sweeney (2002:83-84) melihat bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja.



Gambar 3. Motivation relates to performance

Sumber: Paul D. Sweeney dan Dean B. McFarlin, *Organizational Behavior*, (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2002), hh.83-84.

Bedasarkan gambar motivasi karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dapat mencapai hasil optimal. Bila motivasi didukung oleh usaha perilaku dalam bekerja. Disamping itu perlu pula keterampilan dan kemampuan dalam bekerja serta didukung oleh faktor-faktor situasi seperti prosedur kerja, Supplies/equipment dan budaya/manajemen. Dengan demikian kinerja seorang karyawan akan tercapai.

Hal ini bukan saja berlaku bagi karyawan, akan tetapi dapat terjadi pada setiap manusia yang akan melakukan pekerjaan. Sama halnya dengan kepala madrasah, bila akan melakukan suatu tugas dan tanggung jawab perlu suatu motivasi, usaha dan perilaku, keterampilan dan kemampuan serta faktor situasi. Hal ini untuk meningkatkan kinerja.

Motivasi seseorang akan muncul bukan saja datang dari dalam diri, akan tetapi dapat pula muncul dari luar dirinya. Terdapat motivasi *intrinsik*

dan motivasi *ekstrinsik*. Motivasi *intrinsik*, yaitu motivasi yang datangnya dari dalam diri sendiri, seperti seseorang akan berusaha melakukan suatu pekerjaan karena ia merasa senang melakukan pekerjaan tersebut, serta mendapatkan kepuasan atas usahanya. Motivasi *ekstrinsik* adalah rangsangan yang datangnya dari luar diri, seperti seseorang akan bekerja keras, jika ia diberi imbalan atau sesuatu yang memberikan kepuasan. Hal ini sependapat dengan Keith Davis & Newstrom (1985:73) bahwa motivasi intrinsik adalah imbalan dari dalam diri yang dirasakan seseorang pada saat melakukan pekerjaan, jadi ada kaitan langsung antara pekerjaan dan imbalan. Motivasi ekstrinsik adalah imbalan dari luar yang terpisah dari pekerjaan, yang tidak menimbulkan kepuasan pada saat dilakukannya pekerjaan. Seseorang dalam melaksanakan tugasnya memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, sebagaimana Anoraga (2001:35) menyatakan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Sementara Gibson, Donelly dan Ivancecich (1996:340) bahwa motivasi didefinisikan sebagai semua kondisi yang memberi dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dorongan, dan sebagainya motivasi merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mengaktifkan atau menggerakkan, dari pandangan manajer seseorang yang termotivasi akan bekerja keras, mempetahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri ke arah saran-saran penting.

Dari definisi tersebut motivasi merupakan uapaya, pantang mundur, dan sasaran. Yang berarti motivasi melibatkan seseorang untuk menunjukkan kinerja.

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan para pakar. Sebagaimana Maslow mengemukakan lima kebutuhan manusia, *Pertama, physiological needs*: kebutuhan makanan, air, udara, dan kebutuhan raga lainnya. *Kedua, safety needs*: kebutuhan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. *Ketiga, love and belongingness needs*: orang hidup di dalam kelompok, mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, dan persahabatan. *Keempat esteem needs*: pertama datang dari orang lain (*respect*), kemudian dari internal (*self-respect*) seperti status, pengakuan, dan perhatian. *Kelima, self-actualization needs*: tidak ada hirarki. Dalam bekerja seseorang membutuhkan kepuasan rasa aman, dan penghargaan untuk mendorong melakukan pekerjaan dengan baik. Sehingga apa yang diharapkan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan (1984:337). Di samping kebutuhan-kebutuhan secara umum bagi manusia, ada juga kebutuhan tertentu bagi

kepala sekolah. Kebutuhan para kepala sekolah yang dimaksud adalah kebutuhan-kebutuhan yang berhubungan dengan pekerjaannya dalam organisasi. Kebutuhan seseorang yang berhubungan dengan pekerjaannya adalah kebutuhan akan upah, keamanan kerja, pergaulan yang serasi, kesempatan untuk maju, syarat-syarat kerja yang menyenangkan, kepercayaan untuk melakukan pekerjaan dan kepemimpinan yang adil.

Teori motivasi Path Goal yang dikemukakan Vroom memandang bahwa (1) orang termotivasi untuk melakukan sesuatu yang mereka rasa memiliki keuntungan tinggi yang mengarahkan pada *reward* (penghargaan) yang mereka nilai, (2) minat terhadap kepuasan kerja berasal dari kaitan yang rendah tetapi konsisten dengan kinerja (Usmara, 2006:44). Satu kemungkinan adalah kepuasan menyebabkan kinerja. Dengan menggunakan teori motivasi path Goal, Vroom telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja disebabkan oleh hal yang sungguh berbeda: “kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh sejumlah reward yang diterima karyawan dari pekerjaannya dan tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh dasar pencapaian reward.

Hodoyo (1981) berpendapat motivasi kerja adalah kumpulan yang akan menstabilkan dari ambisi, cita-cita, harapan, norma, dan kebutuhan akan dipekerjakan. George, dan Jones (2002:1983) menyatakan *Motivation is only one factor among many that contributes to a workers job performance*. Usman (2005:223) mengartikan motivasi kerja sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja.

George (1998:181) mendefinisikan motivasi kerja “*work motivation can be defined as psychological forces within a person that determine the direction of a persons behavior in organization, a persons level of effort, and persons level of persistence in the face of obstacles*”. Dengan demikian motivasi kerja dapat dikatakan signifikan dengan kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka kinerjanya dapat ditingkatkan.

Untuk dapat meningkatkan motivasi banyak dikemukakan para ahli, seperti Lyman E. Porter dan Rymon E. Miles (1994:5) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi motivasi kerja dalam lingkungan organisasi, yaitu (1) karakteristik individual yang meliputi minat, sikap dan kebutuhan, (2) karakteristik pekerjaan yang merupakan sifat dari tugas karyawan, dan (3) karakteristik situasi pekerjaan yaitu faktor-faktor dalam kerja dan tindakan organisasi. Dengan demikian motivasi kerja sangat diper-

lukan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan semangat dan dorongan dari dalam diri untuk mencapai suatu tujuan. Dorongan dan kemauan yang kuat akan mendorong seseorang untuk mencapai hasil kerja. Mangkunegara (2000:100-101) mengemukakan lima prinsip motivasi kerja pegawai dalam organisasi yaitu: (1) prinsip partisipasi dengan cara memberikan kesempatan pada pegawai untuk menentukan tujuan yang akan dicapai, (2) prinsip komunikasi dengan cara mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, (3) prinsip mengakui andil bawahan dengan memberikan pengakuan bahwa pegawai mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan, (4) prinsip pendelegasian wewenang dengan memberikan otoritas untuk sewaktu-waktu mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan, (5) prinsip memberi perhatian dengan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pegawai. Dengan menerapkan motivasi kerja pegawai dapat ditingkatkan sehingga mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Herberg ([Http://www.geocities.com/guruvalah/penelitian.html](http://www.geocities.com/guruvalah/penelitian.html)) menyimpulkan hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu (1) prestasi; (2) pengakuan; (3) kemajuan kenaikan pangkat; (4) pekerjaan itu sendiri; (5) ingin berkembang; (6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu (1) kebijaksanaan; (2) supervisi teknis; (3) hubungan antar manusia dengan atasan; (4) hubungan manusia dengan pembinaanya; (5) hubungan antar manusia dengan bawahannya; (6) gaji dan upah; (7) kestabilan kerja; (8) kehidupan pribadi; (9) kondisi tempat kerja; (10) status.

## Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosdakarya
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, Refika Aditama
- Gibson, Donnelly dan Ivancevich, (1996) *Manajemen*. Alih Bahasa Zuhad Ichyudin Jakarta, Erlangga
- James F.Stoner dan Edward E. Freeman, (1994) *Manajemen fifth Edition* (diterjemahkan oleh W.Bakowatun

- Jennifer M.George, Gareth R.Jones, (2002) *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey, Upper Saddle River
- Jerald Greenberg dan Robert Baron, (1995). *Behavior Organizations Understanding & Managing The Human Side Of Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey
- John A.Pearse II dan Ricahard. Robinson, Jr. (1989). *Management*, Singapore, McGraw-Hill International Editions
- John Ivancevich, (2007). *Human Resource Management*. New York: McGrawHill
- Keith Davis dan John W.Newstrom (1985). *Perilaku dalam Organisasi*, McGraw-Hill, Inc, Alih Bahasa Agus Dharma, Jakarta, Glora Aksara Pratama
- Lyman W. Porter ,Gregory A.Bigley dan Richard M.Steers, (2003). *Motivation and work Behavior*, (Boston: McGrawHill
- Paul D.Sweeney dan Dean B.McFarlin, (2002). *Organizational Behavior*, Boston, McGraw-Hill Irwin
- Richard L.Daft, (2002). *Manajemen*, Alih Bahasa Emil Salim, Jakarta: Erlangga
- Stephen J. Knezevich, (1984). *Administration of Public Education: A Source Book for The Leadership and Management of Educational Institution*, New York, Harper Collins Publishers, Inc.
- Sue Law dan Derek Glover, (2000). *Education Leadership and Learning*, Buckingham-Philadelphia: Open University Press
- Sudarwan Danim, (2004) *Motivasi Kepemimpinan & efektivitas Kelompok*, Jakarta, Rineka Cipta
- Supardi dan Syaiful Anwar, (2002) *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta, UII Press
- Vincent Gabriel, (2003). *Management Third Edition*. Singapore, Pearson Education South Asia

# PERANAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MENCAPAI EFEKTIFITAS PENDIDIKAN ISLAM

Oleh: **Naisah**

## Pendahuluan

Manajemen telah berkembang sebagai suatu disiplin ilmu yang penting dalam mengelola sumber daya manusia menjalankan berbagai kegiatan organisasi untuk mewujudkan tujuan. Dewasa ini manajemen sudah semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan pokok, baik oleh sekumpulan individu, kelompok maupun organisasi. (Wibowo, 2005:7). Manajemen yang pada awalnya lebih dikembangkan untuk mengelola perusahaan dengan tujuan profit dewasa ini telah dikembangkan untuk mengelola organisasi-organisasi social kemasyarakatan, pemerintahan dan militer termasuk juga dalam bidang pendidikan.

Seiring dengan makin kompleksnya kehidupan manusia maka kebutuhan manusia terhadap pendidikan juga mengalami perubahan dan cenderung secara kualitatif makin meningkat. Keadaan ini secara signifikan juga menuntut adanya pengelolaan system pendidikan yang lebih baik serta pengelolaan system perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakan, dan pengawasan. perubahan aspirasi yang menyebabkan diperlukannya perencanaan yang lebih baik untuk menampung dan mengelaborasi aspirasi tersebut. manajemen pendidikan semakin diperlukan terutama agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Perkembangan yang dinamis dan bergerak cepat memberi dampak perlunya penyempurnaan dalam konsep dan teori serta aplikasi manajemen

dalam bentuk manajemen mutu pendidikan berbasis sekolah. Dengan penerapan model tersebut maka efektifitas pendidikan Islam menjadi lebih cepat dapat dioptimalkan.

## Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan tumbuh sebagai suatu disiplin ilmu pengelolaan organisasi pendidikan. Sesuai dengan pengertian kata manajemen dari kata *managio* berarti pengurusan atau dari kata *managiare* yang berarti melatih dalam mengatur langkah-langkah. Sedangkan menurut konsep manajemen adalah sebagai suatu proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning*, *dan decision making*, *organizing*, *leading* dan *controlling*. (Andrew, 1990:5). Stoner mengartikan *Management is process planning, organizing, leading and controlling the effort of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals* (James, 1992:4). Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas

Dari definisi yang dikemukakan itu dapat ditarik suatu pengertian bahwa manajemen pendidikan adalah penerapan ilmu manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan. Memakai definisi Stoner dan Dubrin maka manajemen pendidikan adalah proses penggunaan sumber daya lembaga pendidikan dengan mengembangkan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam pelaksanaannya manajemen merupakan suatu proses atau serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan dengan menjalankan fungsi manajemen dan memberdayakan sumber sumber yang ada. (Wibowo, 2005: 10) dari penjelasan ini terdapat dua inti pokok pekerjaan manajemen yaitu menjalankan fungsi manajemen dan secara bersama sama dengan itu melakukan pemanfaatan dan pemberdayaan sumber organisasi yang ada.

Fungsi manajemen menurut George Terry adalah *Planing, organizing, actuating dan controlling*. (James, 1992:8) dan Robbin mengemukakan fungsi manajemen, *Planing, organizing, actuating, leading, dan controlling* (Stephen, 2003: 4) serta Dubrin (1990:14) menggunakan istilah *leading* untuk fungsi *actuating* (D). Kedua istilah itu pada dasarnya tidak bertentangan, *actuating* lebih menekankan bagaimana agar pekerjaan dapat dilakukan sedangkan

*leading* lebih menekankan bagaimana memimpin dan mengarahkan pelaksanaannya. Harrold Kontz dkk dalam hal *actuating* mengeksplisitkan penambahan *staffing* seperti juga halnya Luther Gullick juga menjadikan *staffing* sebagai salah satu fungsi manajemen.

Dalam hal memanfaatkan dan memberdayakan sumber dengan menjalankan fungsi manajemen tersebut ada beberapa sumber daya yaitu sumber daya manusia, sumber dana, sumber sarana prasana (sisik) dan sumber informasi<sup>8)</sup> Penyelenggaraan pendidikan sumber daya manusia tertuju untuk para guru, pimpinan sekolah/madrasah, pegawai, sumber dana dari SPP, bantuan pemerintah dan dana bantuan masyarakat serta lembaga swadaya masyarakat/ organisasi social lainnya dan dana bantuan asing jika ada serta dana usaha lainnya, sumber daya fisik meliputi gedung tempat belajar, tempat pertemuan, tempat dan alat latihan olah raga seni dan keterampilan, laboratorium, perpustakaan. dan sarana fisik lainnya yang dimiliki sekolah atau madrasah.

Sedangkan sumber informasi dalam penyelenggaraan pendidikan adalah kurikulum dan bahan pelajaran serta buku reference serta buku buku pelajaran lainnya, aturan aturan dan juga berbagai informasi akademik lainnya baik yang tercetak, maupun dalam bentuk CD, ataupun film strip, cassette. Seorang manajer pendidikan. Kepala Sekolah dan para guru dalam fungsinya sebagaimanajer harus mampu berperan mengambil keputusan agar sumber daya yang ada sebagai input akan diberdayakan dan digerakan melalui cara-cara yang sesuai atau diproses dan manajemen pembelajaran yang dijalankan guru sangat berperan menghasilkan produktivitas kerja yang baik dan lulusan yang akan menghasilkan capaian out put atau lulusan. Dalam hubungan ini fungsi manajemen pendidikan yang dijalankan pimpinan dan manajemen pembelajaran yang dijalankan guru sangat berperan menghasilkan produktivitas kerja yang baik dan lulusan yang kualitas

## Peranan Manajemen Pendidikan

Peranan Manajemen Pendidikan yang harus dilaksanakan oleh pimpinan pendidikan yaitu kepala sekolah dan termasuk guru dalam menyelenggarakan

pembelajaran dan memegang bidang study adalah : Sebagaimana dikemukakan Mintzberg ada tiga komponen besar peranan kepala sekolah yaitu :

- a. Peranan interpersonal (Interpersonal Roles)
- b. Peranan informasi ( Informational Roles)
- c. Peranan Pengambilan keputusan (Decisional Roles)<sup>9)</sup>

Peranan Interpersonal yaitu peranan kepala sekolah untuk menjalankan hubungan antar manusia baik internal maupun eksternal. Dalam menjalankan peranan ini ada tiga peranan utama yaitu sebagai Figurehead (symbol) menjalankan kewajiban untuk melaksanakan kegiatan seremonial dan simbolik dalam berbagai acara, leadership (kepemimpinan) termasuk dalam peranan ini adalah peranan menggunakan tenaga kerja, melakukan training, memotivasi dan mendisiplinkan pekerja dan menggerakkannya untuk mencapai tujuan. Dan peranan ketiga sebagai Liaison (penghubung); mengadakan kontak dengan pihak luar yang member informasi pada pimpinan. Informasi ada tiga macam peran yaitu sebagai monitor yaitu menghimpun informasi, dessinator yaitu menyebarkan dan mensosialisasi kan informasi, sebagai spoke person yaitu berperanan sebagai mewakili atau juru bicara menghadapi pihak lain. Sedangkan peranan Pengambilan keputusan (Decision Roles) peranan pimpinan dalam mengambil keputusan ini dapat diklasifikasikan kepada peran inisiatif untuk memperbaiki kinerja, Sebagai Disturbance handler berperan menyelesaikan berbagai permasalahan. Peranan sebagai allocator (mengalokasikan sumber daya sesuai keperluan organisasi secara efektif dan efisien) berperan sebagai negotiator, peran untuk merundingkan dan atau membuat kesepakatan untuk mendapatkan manfaat bagi organisasi. Selain itu untuk menjalankan peranan ini menurut Robert Katz seperti dikemukakan oleh Robbin(2003:5) harus ada kekuatan ketrampilan manajemen antara lain:

- Technical Skill
- Conceptual skill
- Human skill
- Diagnostic skill
- Political skill
- Decision making skill
- management skill.

Peranan manajemen pendidikan sangat besar dan menentukan maju mundurnya suatu organisasi selain itu manajemen pendidikan dapat menjadi-



kan pengelolaan proses pendidikan menjadi efektif dan efisien Secara fungsional peranan manajemen meliputi: (a) pengembangan system perencanaan yang akurat (b) memberdayakan system organisasi, perilaku organisasi dan budaya kerja. (c) memberdayakan sumber daya manusia (d) menggali dan memanfaatkan serta akuntabilitas system pendanaan secara optimal (e) menjalankan proses pembelajaran (f) memonitoring dan melakukan evaluasi. (g) menjalin hubungan produktif dengan stake holder dan share holder.

## Penerapan Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Menuju Efektifitas Pendidikan Islam

Efektifitas Pendidikan Islam mengandung makna lembaga pendidikan Islam yang menyelenggarakan fungsinya secara optimal dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Dalam pengertian yang lebih spesifik efektifitas pendidikan adalah pendidikan yang berhasil menghasilkan lulusan yang bermutu. Seiring dengan tuntutan perubahan yang berlangsung terus menerus dan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi, tuntutan akan keefektifan dan mutu pendidikan juga turut mengiringinya. Secara kondisional pendidikan efektif setidaknya mencerminkan suasana lembaga pendidikan yang produktif, berlangsungnya team work yang kompak menjalankan visi-misi, kerja keras, pengambilan keputusan menjadi kebijakan dilakukan secara solid, perantara aktif semua elemen, atmosfer yang menyenangkan dan semangat berprestasi yang tinggi dari semua anggota.

Dalam mengenali karakteristik pendidikan yang efektif ini Orstein dan Levine (1989) mengemukakan 7 karakter yaitu (1) lingkungan sekolah yang aman dan teratur yang mendukung proses belajar mengajar; (2) misi dan komitmen kerjasama staf sekolah yang jelas; (3) karakteristik kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah (4) iklim yang mendukung bagi murid untuk mencapai ketrampilan yang tinggi, (5) perencanaan pelaksanaan yang dapat memberikan mutu yang terukur terhadap hasil belajar peserta didik, (6) melakukan pemantauan atas kemajuan belajar peserta didik dan memperbaiki instruksional dan (7) Hubungan sekolah keluarga yang positif dan harmonis yaitu orang tua memainkan peranan yang penting mendukung misi dasar sekolah untuk membantu mencapai tujuan dan target sekolah. (Sagala, 2006:82) Menurut hasil penelitian Purky dan Smith ada 13 indikator organisasi sekolah yang efektif yaitu: (1) focus manajemen didasarkan pada sekolah (school based management) (2) kepe-

mimpinan instruksional yang kuat (strong leadership), (3) stabilitas staff, (4) konsensus tujuan, (5) pengembangan dan pembinaan staff sekolah, (6) dukungan orang tua, (7) hasil akademik yang berkualitas, (8) penggunaan waktu yang efektif, (9) dukungan distrik (pemerintah daerah, (10) hubungan perencanaan dan kolegial (11) komitmen organisasi, (12) tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi di sekolah, (13) aturan yang baik dan kuat. Karakteristik efektivitas pendidikan itu tentu tidak muncul dengan sendiri, tetapi atas kerjasama semua pihak, kerja keras dan juga yang terpenting adalah dijalankannya fungsi fungsi manajemen secara baik. Pada dasarnya para pimpinan sekolah yang menginginkan keberhasilan organisasi pendidikan yang dikembangkan maka manajemen dan kepemimpinan pendidikan harus berfungsi efektif. Menurut Mulyasa untuk mengetahui efektifitas adalah dengan membandingkan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, maka efisiensi membandingkan antara input atau sumber daya dengan output. (Mulyasa, 2002:12)

Pendidikan Islam sebagai sistem pendidikan Nasional berfungsi untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang memiliki kemampuan dan watak kepribadian yang bermartabat cerdas kreatif dan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis. Secara spesifik senada dengan peran dan fungsi pendidikan Islam terbinanya insan yang beriman dan beramal shaleh dan mampu berkifrah sebagai khalifah di muka bumi dan tujuan pendidikan Islam memanusiakan manusia dalam arti menumbuhkan kembangkan segenap potensi manusia agar memiliki keberdayaan mewujudkan kehidupan yang sempurna bahagia di dunia dan akhirat. (Mursi, 1977:112) Yusuf Qardawy menyatakan pendidikan Islam adalah pendidikan seutuhnya, akal dan hati, rohani dan jasmani; akhlak dan ketrampilannya. Karena itu pendidikan Islam menyiapkan manusia untuk hidup baik dalam keadaan damai maupun perang, dan menyiapkan untuk menghadapi masyarakat, dengan segala kebaikan dan kejahatan, manis dan pahitnya Al Qardawi, 1980:54).

Pendidikan Islam di Indonesia dewasa berkembang dalam bentuk pendidikan, formal disebut pendidikan agama yang berlangsung di sekolah dan madrasah, pendidikan non formal yang disebut dengan pendidikan keagamaan dan pendidikan informal yang berlangsung melalui komunikasi edukatif di rumah maupun dimana saja. Agar pendidikan Islam dapat merealisasikan tujuan dengan baik dan berkualitas dengan kata lain menjadi pendidikan Islam yang efektif maka para pimpinan lembaga pendidikan haruslah mengem-

bangkan manajemen dan kepemimpinan pendidikan dalam system penyelenggaraan pendidikannya. Setidaknya ada sembilan titik lemah dalam aplikasi sistem pendidikan di Indonesia yang juga dialami oleh pendidikan Islam: (1) titik berat pendidikan pada aspek kognitif; (2) pola evaluasi yang meninggalkan pola pikir kreatif, imajinatif, dan inovatif; (3) sistem pendidikan yang bergeser (tereduksi) ke pengajaran; (4) kurangnya pembimbingan minat belajar; (5) kultur mengejar gelar atau budaya mengajar ijazah; (6) praktek dan teori kurang berimbang; (7) tidak melibatkan semua stakeholder, masyarakat, institusi pendidikan dan pemerintah; (8) profesi guru/ustaz sekedar profesi ilmiah, bukan kemanusiaan; dan (9) problem yang multi dimensional dan lemahnya political will pemerintah. (Rahman, 2003). Agar pendidikan Islam dapat menjadi Efektif maka peranan manajemen kepemimpinan pendidikan harus benar benar diintensifkan untuk meretas kelemahan itu dengan menerapkan fungsi manajemen secara optimal dalam untuk manajemen mutu terpadu berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif yaitu: (1) memiliki output (perestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) sesuai yang diharapkan oleh visi misi; (2) efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi; (3) peran kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia; (4) lingkungan dan iklim belajar yang aman tertib dan nyaman (enjoyable learning) sehingga manajemen sekolah lebih efektif; (5) analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru yang dapat memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya, sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik; (6) pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah terhadap keberhasilan program yang dilaksanakan dan (7) pengelolaan penggunaan anggaran yang sepatasnya dilakukan oleh sekolah sesuai kebutuhan riil untuk meningkatkan mutu layanan belajar. (Sagala, 2006:17)

Langkah langkah yang fungsional dilakukan adalah melakukan perencanaan yang akurat dalam semua bidang yaitu bidang kurikulum, ketenagaan, penggalan dana, proses pembelajaran yang efektif, hubungan kerjasama dengan stakeholder dan shareholder, system monitoring dan evaluasi. Dalam penyusunan rencana ini tentu dilaksanakan dengan melakukan analisis SWOT dengan menyertakan stakeholder dalam penganalisaan dan juga menyusun rencana program. Sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah maka perencanaan yang komprehensif merupakan kendaraan untuk memperbaiki program-program yang terpusat ke sekolah dan untuk menetapkan prioritas.

Perencanaan itu juga diutamakan untuk mengarahkan perubahan perubahan proses struktur yang harus dilakukan disekolah, prosesnya menekankan pada prosedur pengembangan organisasi yang actual dan penggunaan waktu yang efektif, berpusat pada hasil dan tujuan yang jelas dan terukur, semua anggota memiliki persepsi dan harapan yang tinggi terhadap madrasah.

Pengorganisasi dilakukan dengan mengembangkan model kepemimpinan instruksional yang kuat dan lugas, memfungsikan komponen komponen organisasi madrasah dengan optimal, performansi guru dan tenaga kependidikan yang professional ditopang oleh kemampuan teknologi, perkembangan lingkungan, peluang yang baik, kecakapan individual dan motivasi yang kuat dengan penuh kreasi dan inovasi. Menjalani komunikasi efektif antara sekolah dan masyarakat terkait.

Hal yang terpenting dalam pengorganisasian ini adalah membangun komitmen kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan agar tetap konsisten, memiliki komitmen, memiliki integritas yang tinggi, berpikiran luas dan terbuka, bersikap jujur, percaya diri, kreatif, dan sebagainya yang rekat dengan hubungan perencanaan dan sikap kolegialitas didukung dengan aturan yang baik, kuat dan memadai yang dipahami secara meluas. Komitmen ini akan terkait perilaku organisasi dengan terciptanya hubungan kerja dan semangat kerja team yang tinggi yang harmonis dan teratur.

Memberdayakan sumber daya manusia dengan menumbuhkan motivasi berprestasi dan meningkatkan profesionalisme dengan meningkatkan secara terus menerus kompetensi guru dan kepemimpinan melalui program in service training (up-grading, penataran, pelatihan, sertifikasi) termasuk memperbaiki manajemen pembelajaran, metode dan perilaku mengajar, pengembangan kurikulum dan disain pengajaran, teknologi pembelajaran, layanan teknis pendidikan, layanan kepala sekolah terhadap guru. Termasuk dalam hal ini mengembangkan sikap disiplin dan optimalisasi pencapaian standar pelayanan minimal (SPM). Upaya pengembangan kualitas kinerja perlu disusun aturan yang baku tentang *reward and punishment*.

Dalam hal pendanaan didahului dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi, baik penerimaan, penggunaan dan pertanggung jawaban dana dari pemerintah dana sumbangan pendidikan dari siswa dan dana dari masyarakat. Pendanaan meliputi biaya operasional pendidikan, kebutuhan peserta didik, pemeliharaan dan perawatan, sarana prasarana, gaji/honor guru. Dalam penyusunan APBS (anggaran pendapat dan belanja Sekolah/madrasah), keikutsertaan komite sekolah/madrasah sangat diperlukan.

Sistem pembelajaran harus dimenej secara optimal mulai dari pengembangan kurikulum model pembelajaran yang memberikan pengalaman belajar yang luas multi makna dan berlangsung dengan menerapkan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan. Para guru dan kepala Madrasah harus menumbuhkan iklim dan kultur sekolah/madrasah, yaitu keteraturan, berorientasi kerja, ketenangan, berorientasi kerja pendidikan, terpelihara dan tercapainya hasil akademik, melakukan pengarahan secara rutin terhadap kemajuan aktivitas personal maupun kemajuan belajar peserta didik pencapaian kompetensi peserta didik dengan meningkatkan frekuensi praktek. Pemberian motivasi untuk berprestasi juga harus dikembangkan dengan terencana.

Monitoring dan evaluasi, upaya peningkatan efektifitas akan terkait erat dengan perlunya monitoring atau pemantauan. Dari hasil pemantauan akan diperoleh informasi yang dapat dipakai untuk peningkatan secara berkelanjutan. Setiap elemen sebaiknya melakukan evaluasi diri secara teratur selain menyusun portofolio sebagai bagian assessment. Perlu disusun atau dipedomani standar pendidikan yang sudah dibakukan oleh pemerintah dan *benchmark* yang menjadi keunggulan madrasah. Standar ini menjadi panduan dalam memenuhi penilaian kualifikasi ketenagaan, akreditasi kelembagaan dan sertifikasi profesi pendidik dan kependidikan. Khusus standar kompetensi kelulusan (SKL) menjadi tolak ukur dalam melakukan evaluasi pembelajaran baik evaluasi proses maupun evaluasi hasil. Dalam evaluasi ini haruslah dihindari evaluasi yang hanya terfokus pada kemampuan kognitif tetapi juga pada afektif dan psikomotoris dan kemampuan kecerdasan spritual dan social peserta didik

Meningkatkan peran serta masyarakat dan dukungan pemerintah dilakukan dengan meningkatkan peran komite sekolah/madrasah serta hubungan baik dengan stakeholder, upaya ini didukung dengan adanya komunikasi efektif antara sekolah/madrasah dengan masyarakat terkait.

## Penutup

Menumbuhkan efektifitas pendidikan Islam dengan memerankan manajemen pendidikan berbasis sekolah/madrasah pada dasarnya dipokuskan untuk menanggulangi kelemahan pendidikan Islam dalam aplikasinya.. Menerapkan secara optimal fungsi manajemen pendidikan; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan, proses pembelajaran, pem-

biayaan, monitoring evaluasi dan hubungan kerjasama. Fungsi manajemen itu dikembangkan dengan prinsip, a) meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan performansi personal sekolah, (b) meningkatnya profesional guru dan tenaga kependidikan, (3) munculnya gagasan-gagasan baru dan gagasan itu diakkomodir dalam program kerja khususnya dalam implementasi kurikulum dan pemanfaatan teknologi pendidikan, dan (4) meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dalam manajemen sekolah.

Dengan penerapan manajemen berbasis sekolah maka efektifitas pendidikan Islam diperkirakan dapat tercapai dan sekaligus mutu pendidikan Islam juga turut meningkat.

## Daftar Pustaka

- Andrew J. Dubrin, (1990), *Essentials of Management*, Ohio: South Western Publishing Co.
- Arif Rahman, (2002), *Kualitas Pendidikan Harus Dimaksimalkan*, dalam Media Indonesia 30 Mei 2002
- Harold Konzt, Cyril O'Donnel & Heinz Weinrich, (1993), *Manajemen*, Jilid, 2, Jakarta: Erlangga.
- James A. Stoner & R. Edward Freeman, (1992), *Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyasa, E., (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Munir Mursi, (1977), *Tarbiyat al-Islamiah Ushuluha wa Tathawarruha fi al Bilad al\_Arabiyah*, Kairo: Dar al-Kutub.
- Stephen P. Robbins, (2003), *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Syaiful Sagala, (2006), *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, (2005), *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Yusuf Al-Qardawy, (1980), *Pendidikan Islam dan Madrasah Hasan Al-Banna*, terjemahan Prof. H. Bustami A. Gani, cs., Jakarta: Bulan Bintang.

# REKONSTRUKSI MANAJERIAL LEMBAGA PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN DI INDONESIA

Oleh: **Neliwati**

## Latar Belakang Masalah

Pesantren merupakan salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia. Sebagai sebuah lembaga pendidikan, pesantren memiliki peran yang sangat signifikan dalam tataran kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Pesantren telah memberikan kontribusi yang sangat banyak bagi kemerdekaan bangsa dari cengkeraman penjajah. Di samping itu pula, dalam kehidupan masyarakat, pesantren juga tidak kalah pentingnya dalam memberikan pendidikan yang berkualitas bagi anak bangsa ini. Artinya, peranan pesantren dari sejak awal lahirnya hingga sekarang sangat diperhitungkan terutama pada saat globalisasi ini. Di mana pesantren merupakan lembaga pendidikan yang dapat menciptakan generasi bangsa sebagai manusia Muslim yang berguna bagi dirinya, keluarganya dan masyarakat sekitarnya.

Jika dilihat dari awal berdirinya, pesantren semula didirikan untuk menyiarkan ajaran agama Islam sebagai media dakwah, sekaligus juga sebagai alat pemersatu masyarakat muslim dalam menentang dan melawan penjajah sehingga terusir dari bumi Indonesia. Perkembangan pesantren dari masa ke masa mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat ditandai dengan adanya beberapa perubahan (inovasi) yang telah dihasilkan oleh pesantren. Salah satunya adalah inovasi dalam pendirian lembaga pendidikan formal dari tingkat dasar (MI) sampai dengan perguruan tinggi (seperti AKPER pada pondok pesantren Buntet Cirebon). Menyusul inovasi pendirian berbagai

lembaga pendidikan formal, juga berimbas pada inovasi kurikulumnya. Pesantren yang semula hanya mengajarkan materi-materi keislaman, kini sudah banyak diajarkan materi-materi pelajaran umum, dari tingkat MI sampai perguruan tingginya. Semula pesantren menerapkan sistem pengajaran perseorangan, (seperti sorogan, bandongan dan wetonan), kini sudah dapat diterapkannya sistem klasikal.

Mengingat begitu pentingnya keberadaan pesantren ini, baik bagi masyarakat maupun bagi bangsa, maka sangat diperlukan adanya manajemen yang sistemik yang dapat mengelola dan mengatur seluruh kegiatan pesantren secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menilik dari unsur-unsur yang terdapat di dalam pesantren, maka unsur yang paling dominan dan utama adalah unsur kepemimpinannya. Kepemimpinan yang diterapkan di dalam pondok pesantren menganut jenis kepemimpinan kultural, yang menerapkan budaya khas pondok pesantren, yang berorientasi pada figur kepemimpinan seorang Kiai. Artinya, seluruh tanggung jawab dibebankan pada kepemimpinan Kiai. Kiai adalah orang yang secara sentralistik memiliki seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini erat kaitannya dengan dua faktor berikut, yaitu: Pertama, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistik. Kebanyakan pesantren menganut pola “serba – mono”, mono-manajemen dan mono-administrasi, sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. Kedua, kepemilikan pesantren bersifat individual (atau keluarga), bukan komunal. Otoritas individu Kiyai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor nasab (keturunan) juga kuat sehingga kiyai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memprotes. Sistem alih kepemimpinan di pesantren seperti ini layaknya seperti sistem “kerajaan kecil” (Masyhud, 2003: 14-15).

Kasus lain, beberapa pesantren sudah membentuk badan pengurus harian sebagai “lembaga payung” yang khusus mengelola dan menangani kegiatan-kegiatan pesantren, misalnya pendidikan formal, diniyah, majelis ta’lim, sampai pada masalah pemondokan atau asrama santri, dan sebagainya. Pada tipe pesantren ini pembagian kerja antar unit sudah berjalan dengan baik, meskipun tetap saja kiyai memiliki pengaruh yang kuat. Sayangnya, perkembangan tersebut tidak merata ke seluruh pesantren. Secara umum, pesantren masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan



sumber daya manusia profesional dan penerapan manajemen yang umumnya masih konvensional, misalnya tidak ada pemisahan yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi; tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan, belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan; dan banyaknya penyelenggaraan pendidikan yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan baku organisasi. Kiyai masih merupakan figur sentral dan penentu kebijakan pendidikan pesantren. Rekrutmen ustadz/ustadzah/guru, pengembangan akademik, reward system, bobot kerja yang tidak berdasarkan aturan yang baku. Penyelenggaraan pendidikan seringkali tanpa perencanaan. Sebagian besar pesantren tidak memiliki Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan statuta, sebagai pedoman pengelolaan pendidikan.

Berbagai permasalahan tersebut, jika ditinjau dari sisi manajemen modern memang kurang baik. Namun pernyataan ini harus dikatakan secara hati-hati. Sebab, kultur pesantren tidak bisa dilihat secara hitam putih dan dipertentangkan dengan kultur modern. Bagi sebagian pengasuh pesantren masih ada beban psikologis untuk menerapkan begitu saja manajemen modern. Hubungan personal yang begitu lekat di pesantren tidak bisa digantikan begitu saja dengan pola hubungan impersonal seperti berlaku dalam manajemen modern. Bantuan yang diberikan masyarakat kepada pesantren selalu tidak ada hitam di atas putih alias ikhlas dan lillahi ta'ala. Masyarakat tidak pernah menanyakan apakah bantuan itu sampai atau tidak kepada yang berhak karena kepercayaan kepada kiai jauh lebih besar dan mengalahkan kecurigaan.

Kerumitan dan permasalahan ini menyebabkan antara normativitas dan kondisi objektif pesantren ada kesenjangan, termasuk dalam penerapan teori manajemen pendidikan. Semata-mata berpegangan dengan normativitas mengabaikan kondisi objektif yang terjadi di pesantren adalah tindakan kurang bijaksana, kalau tidak dikatakan gagal memahami pesantren. Akan tetapi, membiarkan kondisi ini tetap berjalan terus tanpa adanya pembenahan juga tidak arif. Disini penerapan manajemen pendidikan tidak bisa serta merta diterapkan tanpa mempertimbangkan atau mengakomodasi keadaan yang riil di pesantren. Harus ada toleransi dalam menyikapi kesenjangan itu secara wajar tanpa mengundang konflik.

## Sejarah Pesantren

Dilihat dari sejarahnya, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional dan tertua di Indonesia, telah memainkan peran yang cukup penting dalam membentuk kualitas sumber daya manusia Indonesia. Berkaitan dengan asal usul pesantren di Indonesia, banyak peneliti seperti Karel Stenbrink, Clifford Geertz, dan yang lainnya sepakat bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional asli Indonesia, namun mereka mempunyai pandangan yang berbeda dalam melihat proses lahirnya pesantren tersebut. (Haedari, 1004:2) Perbedaan pandangan ini setidaknya dapat dikategorikan dalam dua kelompok besar (Asraha, 2004:2-5), yaitu: *Pertama*, kelompok yang berpendapat bahwa pesantren merupakan hasil kreasi sejarah anak bangsa setelah mengalami persentuhan budaya dengan budaya pra-Islam. Pesantren merupakan sistem pendidikan Islam yang memiliki persamaan dengan sistem pendidikan Hindu-Budha. Pesantren disamakan dengan mandala dan asrama dalam khazanah lembaga pendidikan pra Islam. Pesantren merupakan sekumpulan komunitas independen yang pada awalnya mengisolasi diri di sebuah tempat yang jauh dari pusat perkotaan (pegunungan). Termasuk dalam kelompok ini adalah Th.G.Th. Pigeud dalam bukunya, *Java in the Fourteenth Century*; Geertz dalam *Islam Observed dan Religion of Java*; Martin Van Bruinessen dalam Kitab Kuning, *Pesantren dan Tarekat*; Zamakhsyari Dhofier dalam *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kyai*, dan Nurcholish Madjid dalam *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Nurcholish pernah menegaskan, pesantren adalah artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, uni, dan indigenous. (Madjid, 1997:10) Sebagai sebuah artefak peradaban, keberadaan pesantren dipastikan memiliki keterkaitan yang kuat dengan sejarah dan budaya yang berkembang pada awal berdirinya. Jika benar pesantren selaras dengan dimulainya misi dakwah Islam di bumi Nusantara, berarti hal ini menunjukkan keberadaan pesantren sangat dipengaruhi oleh kebudayaan yang berkembang sebelumnya, tiada lain adalah Hindu dan Budha. Nurcholish Majid menegaskan bahwa pesantren mempunyai hubungan historis dengan lembaga pra-Islam yang sudah ada semenjak kekuasaan Hindu-Budha, sehingga tinggal meneruskannya melalui proses Islamisasi dengan segala bentuk penyesuaian dan perubahannya.

*Kedua*, kelompok yang berpendapat bahwa, pesantren diadopsi dari lembaga pendidikan Islam Timur Tengah. Kelompok ini meragukan kebenaran pendapat yang menyatakan bahwa lembaga mandala dan asrama yang sudah



ada semenjak zaman Hindu-Budha merupakan tempat berlangsungnya praktek pengajaran tekstual sebagaimana di pesantren. Termasuk dalam kelompok ini adalah Martin Vn Bruinessen, salah seorang sarjana Barat yang concern terhadap sejarah perkembangan dan tradisi pesantren di Indonesia. Dalam bukunya, *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat*, Martin menjelaskan bahwa pesantren cenderung lebih dekat dengan salah satu model sistem pendidikan di Al-Azhar dengan sistem pendidikan *riwaq* yang didirikan pada akhir abad ke 18 M. Abdurrahman Mas'ud pernah menegaskan bahwa sebagai lembaga pendidikan, yang unik dan khas, awal keberadaan pesantren di Indonesia, khususnya di Jawa tidak bisa dilepaskan dari keberadaan Maulana Malik Ibrahim (w.1419H), atau yang dikenal sebagai *spiritual father* Walisongo. Keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut (*oral history*) memberikan indikasi yang kuat bahwa pondok pesantren tertua, baik di Jawa maupun di luar Jawa, tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Walisongo. (Mas'ud, 2002: 23).

Alwi Shibah menegaskan, bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik merupakan orang yang pertama membangun pesantren sebagai tempat mendidik dan menggembeleng para santri. Tujuannya, agar para santri menjadi juru dakwah yang mahir sebelum mereka diterjunkan langsung di masyarakat luas. Gayung bersambut, usaha Syaikh menemukan momentum seiring dengan mulai runtuhnya singgasana kekuasaan Majapahit (1293-1478 M), Islam-pun berkembang demikian pesat, khususnya di daerah-daerah pesisir yang kebetulan mejadi pusat-pusat perdagangan antar daerah, bahkan antar negara. (Shihab, 2002:3).

Bahkan, dari hasil penelusuran sejarah pula, ditemukan sejumlah bukti kuat yang menunjukkan bahwa cikal bakal pendirian pesantren pada periode awal ini terdapat di daerah-daerah sepanjang pantai utara Jawa, seperti Giri (Gresik), Ampel Denta (Surabaya), Bonang (Tuban), Kudus, Lasem, Cirebon, dan sebagainya. Kota-kota tersebut pada waktu itu merupakan kota kosmopolitan yang menjadi jalur penghubung perdagangan dunia, sekaligus sebagai tempat persinggahan para pedagang dan muballigh Islam yang datang dari Jazirah Arabia seperti Hadramaut, Persia, Irak dan lain-lain. Hasil survey pemerintah Belanda yang pertama (1819M) menyebutkan bahwa lembaga pendidikan Islam tradisional terdapat di beberapa kabupaten yang terletak di daerah pesisir, seperti Cirebon, Semarang, Kendal, Demak, Jepara, Surabaya, Gresik, Bawean, Sumenep, Pamekasan, dan Besuki (Syukur dan Haedari, 2004: 7).

Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, maka pesantren memiliki kekhasan, terutama dalam fungsinya sebagai institusi pendidikan, disamping sebagai lembaga dakwah, bimbingan kemasyarakatan, dan bahkan perjuangan. Mukti Ali mengidentifikasi beberapa pola umum pendidikan Islam di pesantren sebagai berikut:

1. Adanya hubungan yang akrab antara kyai dan santri
2. Tradisi ketundukan dan kepatuhan seorang santri terhadap kyai
3. Pola hidup sederhana
4. Kemandirian atau independensi
5. Berkembangnya iklim dan tradisi tolong menolong dan suasana persaudaraan
6. Disiplin ketat
7. Berani menderita untuk mencapai tujuan
8. Kehidupan dengan tingkat religiusitas yang tinggi (Ali Mukti, 1987:5).

Setiap pesantren memiliki unsur yang berbeda-beda, tergantung pada tingkat besar, kecil, serta program pendidikan yang dijalankan pesantren. Pada pesantren kecil, unsur-unsurnya hanya cukup dengan kyai, santri, asrama/pondok, kitab-kitab klasik (kuning), dan metode pengajaran. Sedangkan untuk pesantren yang besar, perlu ditambah lagi dengan unsur-unsur lain seperti para ustadz sebagai pembantu kyai dalam pengajaran, bangunan (gedung) sekolah, atau madrasah, pengurus, manajemen, organisasi, tata tertib, dan lain sebagainya disesuaikan dengan kebutuhan pesantren.

## Pola Pengasuhan Pesantren

Setiap lembaga pendidikan, termasuk pesantren dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggannya. Agar dapat melakukan hal tersebut, dengan baik, maka pesantren perlu mendapat dukungan sistem manajemen yang baik. Beberapa ciri sistem manajemen yang baik adalah adanya pola pikir yang teratur (*administrative thinking*), pelaksanaan kegiatan yang teratur (*administrative behaviour*), dan penyikapan terhadap tugas-tugas kegiatan secara baik (*administrative attitude*). (Zarkasyi, 1965: 24-25)

Implikasi dari sistem manajemen ini adalah meniscayakan lembaga pesantren menerapkan pola pengasuhan sedemikian rupa sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pengajaran yang dilakukan untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan kompetitif maupun komperatif. Pelaksanaan tugas-tugas

tersebut secara umum dapat dilihat pada komponen manajemen pesantren yang meliputi: (1) kepemimpinan, (2) pengambilan keputusan, (3) kaderisasi, (4) manajemen konflik. (Masyhud, 2003:25).

Kepemimpinan dalam pondok pesantren dalam era reformasi ini adalah pemimpin yang mampu memberdayakan seluruh potensi yang terdapat dalam pondok pesantren dengan tidak mengorbankan ciri khasnya atau kredibilitas pengasuh pesantren. Di dalam pesantren, kepemimpinan dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak, di dalam tim program, di dalam organisasi guru, orang tua dan murid (ustadz, wali santri, dan santri). Kepemimpinan yang membaur ini menjadi faktor pendukung aktivitas sehari-hari di lingkungan pondok pesantren.

Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik. Namun, karena kelembagaan pesantren semakin hari semakin melakukan perubahan, antara lain dengan melakukan sistem persekolahan di dalamnya, maka dengan sendirinya lembaga ini selayaknya menerapkan fungsi-fungsi manajerial secara sistemik pula. Misalnya, pesantren harus senantiasa berusaha meningkatkan mutu guru dan manajemennya secara profesional.

Nilai, filosofi dan ideologi pesantren dapat diwujudkan dengan banyak cara, termasuk lisan, perbuatan dan material. Secara lisan, budaya pesantren dapat dilihat dari kemampuan warga pesantren dalam menyatakan tujuan dan sasaran lembaga pondok pesantren dalam menyatakan tujuan dan sasaran lembaga pendidikan pesantren, kurikulum, dan bahasa yang digunakan setiap hari, metafor, sejarah organisasi, tokoh organisasi dan struktur organisasi. Dalam bentuk perilaku, ketiga aspek tersebut diwujudkan dalam ritual, upacara, pendekatan belajar mengajar, prosedur, aturan, dan perundangan pelaksanaan, penghargaan dan sanksi, dukungan sosial dan psikologis, serta pola-pola interaksi dengan masyarakat dan orang tua santri. Adapun secara material, ketiga aspek tersebut diwujudkan dalam fasilitas dan perlengkapan, karya seni (kaligrafi), motto dan *uniform*. Kultur pesantren yang kuat ditunjukkan oleh ketaatan keseluruhan warga pesantren melaksanakan semua cara yang telah disepakati.

Kepemimpinan strategik pengasuh pesantren juga ditunjukkan oleh kemampuannya menetapkan prioritas isu-isu strategis. Pada tataran ini, pengasuh pondok pesantren seharusnya aktif menyimak perkembangan global sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang,

dan/atau ancaman yang mungkin muncul. Pada tataran ini, pengasuh pondok pesantren aktif menyimak perkembangan global, sehingga mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan/atau ancaman yang mungkin muncul.

Isu-isu strategis tersebut menjadi prioritas utama dengan memper-timbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Peningkatan mutu guru di pondok pesantren melalui pendidikan akademik dan/atau profesional.
2. Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan visi dan misi pondok pesantren.
3. Peningkatan mutu penyelenggaraan program Wajar bagi yang melaksanakan.

## Inovasi Pendidikan di Pondok Pesantren

Inovasi dapat diartikan sebagai suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik itu berupa hasil invensi atau *discovery*. Inovasi dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu atau memecahkan masalah tertentu. Bila dikaitkan dengan pondok pesantren, inovasi pendidikan pesantren berarti sebagai inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan pesantren. Atau, inovasi pendidikan di pesantren adalah ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang baik berupa hasil penemuan, yang digunakan untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah-masalah pendidikan pesantren.

Pendidikan pesantren merupakan suatu sistem sosial yang kompleks. Oleh karena itu, inovasi di dalamnya mencakup hal-hal yang berhubungan dengan subsistem pondok pesantren, termasuk kurikulum, madrasah umum, madrasah diniyah, perguruan tinggi atau komponen pendidikan yang lainnya. Miles dalam Ibrahim, (1988:72) memberikan contoh-contoh inovasi pendidikan sebagai berikut:

- a. Bidang personalia. Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial tentunya telah menentukan personel sebagai komponen sistem. Inovasi yang sesuai dengan komponen personal misalnya adalah peningkatan mutu guru, sistem kenaikan pangkat dan sebagainya.
- b. Fasilitas fisik. Inovasi pendidikan yang sesuai dengan komponen ini misalnya perubahan bentuk tempat duduk (satu anak satu kursi atau

satu meja), perubahan pengaturan dinding ruangan (dinding batas antar ruangan dibuat yang mudah dibuka sehingga pada saat diperlukan dua ruangan dapat disatukan), perlengkapan peralatan laboratorium bahasa, CCTV, dan sebagainya.

- c. Pengaturan waktu. Suatu sistem pendidikan tentu memiliki perencanaan penggunaan waktu. Inovasi yang relevan dengan komponen ini adalah pengaturan waktu belajar, perubahan jadwal pelajaran yang dapat memberi kesempatan siswa atau mahasiswa untuk memilih waktu sesuai dengan keperluannya dan sebagainya.

Terdapat sejumlah isu yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di pesantren sebagai bentuk dari sebuah inovasi yang meliputi sebagai berikut:

- a. Kurikulum. Untuk memenuhi tuntutan kebutuhan santri dan masyarakat, perlu dilakukan pembaharuan kurikulum pada tiga aspek penting, yaitu: perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Perencanaan kurikulum pesantren harus didahului dengan kegiatan kajian kebutuhan secara akurat, agar pendidikan pesantren fungsional. Kajian kebutuhan tersebut dikaitkan dengan tuntutan global, terutama pendidikan yang berbasis kecakapan hidup (*life skill*) yang akrab dengan lingkungan kehidupan santri. Pelaksanaan kurikulumnya menggunakan pendekatan kecerdasan majemuk dan pembelajaran kontekstual. Sedangkan evaluasinya hendaknya menerapkan penilaian menyeluruh terhadap semua kompetensi santri.
- b. Manajemen sarana prasarana pendidikan. Untuk mendukung pelaksanaan pendidikan pesantren, maka pesantren hendaknya menyediakan sumber belajar dan media pendidikan dan pengajaran yang berbasis teknologi. Misalnya, penggunaan literatur-literatur digital dalam berbagai cabang ilmu agama dan umum. Perlu diketahui, saat ini banyak kitab-kitab hadist dan tafsir yang mu'tabar atau kitab kuning serta ilmu-ilmu umum telah di CD-kan, sehingga memudahkan para ustadz (guru) dan santri untuk mempelajarinya.
- c. Membangun jaringan kerjasama, baik dengan pesantren maupun dengan lembaga lain yang terkait. Misalnya, jaringan kerjasama untuk mengembangkan *life skill* di lingkungan pesantren dengan Sekolah Menengah Kejuruan atau Politeknik; pengembangan koperasi pesantren bekerjasama dengan dunia industri, dan sebagainya.

Untuk mengembangkan kurikulum dalam bentuk inovasinya, dilihat dari bentuk pesantrennya, maka pesantren terdiri dari beberapa bentuk yaitu: (1) pesantren yang hanya terdiri dari masjid dan rumah kiyai, (2) pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiyai, pondok atau asrama, (3) pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiyai, pondok, dan madrasah, (4) pesantren yang terdiri dari rumah kiyai, masjid, pondok/asrama, madrasah, dan tempat keterampilan, dan (5) pesantren yang terdiri dari masjid, rumah kiyai, pondok, madrasah, tempat keterampilan, universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga dan sekolah umum. (Nata, 2001:34)

Pesantren pola pertama lebih sederhana, dimana kiyai menggunakan masjid atau rumahnya untuk mengajar, santri datang dari sekitar pondok dengan metode wetonan atau sorogan. Latar belakang berdirinya biasanya klarena inisiatif kiyainya pribadi, tetapi sering pula karena adanya sponsor, yakni tokoh atau anggotas masyarakat yang mewakafkan tanahnya untuk dijadikan pesantren. Pesantren pola kedua, sedikit lebih maju dilengkapi dengan pondok atau asrama untuk mukim para santri yang datang dari jauh, dengan metode pengajaran yang sama dengan pola pertama. Pola ketiga mulai mengkombinasikan sistem salaf dengan modern, dimana para santri memakai sistem klasikal. Pola keempat merupakan perkembangan pola ketiga, disamping menyelenggarakan sistem madrasah klasikal juga menyiapkan latihan keterampilan hidup (*life skill*), misalnya keterampilan, pertanian, peternakan, kerajinan tangan, bengkel dan sebagainya. Adapun pola kelima menampilkan sarana yang lebih lengkap dibandingkan dengan pola-pola sebelumnya, yang mendorong dilakukannya redefinisi tentang konsep pesantren pertama kali.

Untuk melakukan inovasi kurikulum, maka sangat diperlukan prosedur dan langkah yang mengarah kepada prinsip bahwa kebermaknaan kurikulum akan ditentukan oleh empat asas utama yaitu:

1. Falsafah bangsa, masyarakat, sekolah dan guru-guru (aspek filosofis). Nilai-nilai filosofis ini nampaknya telah tertanam secara kuat di dunia pesantren walau dengan artikulasi yang khas. Misalnya, cinta tanah air merupakan indikator keimanan seorang Muslim sebagai wujud nasionalisme, tingginya makna jama'ah di pesantren sangat relevan dengan karakteristik masyarakat Indonesia yang suka gotong royong dan selalu bersatu; serta ketaatan kepada guru menjadi bagian dari berkahnya ilmu seorang murid.
2. Harapan dan kebutuhan masyarakat, termasuk orang tua, kebudayaan masyarakat, pemerintah, agama, ekonomi, dan sebagainya.

3. Hakekat anak antara lain taraf perkembangan fisik, mental, psikologis, emosional, sosial serta cara anak belajar.
4. Hakekat pengetahuan atau disiplin ilmu (bahan pelajaran). (Masyhud, 2003: 76-77).

Sesungguhnya ada dua proses yang lazim ditempuh dalam pengembangan kurikulum, termasuk pesantren yaitu pengembangan pedoman kurikulum dan pengembangan instruksional. Untuk memenuhi dua proses ini, pesantren salafiyah menemui kesulitan, mengingat perencanaan kurikulum di dalamnya tidak dispakan secara sistematis, bahkan kurikulumnya cenderung berdasarkan kiyai/pengasuhnya. Dimana kiyai belajar, maka dari situlah kurikulum diambil, kalau ada inovasi biasanya bukan kurikulum intinya.

## Kesimpulan

Menindaklanjuti pentingnya rekonstruksi majerial pada lembaga pondok pesantren, maka sangat diperlukan upaya yang integralistik dalam koordinasi kerja. Artinya, sebagai sebuah lembaga pendidikan, pesantren hendaknya mampu mengharmoniskan hubungan antar personil pesantren, ke arah pengembangan modernisasi pendidikan pada pesantren tersebut. Harmonisasi hubungan ini akan terjadi jika seluruh personil yang ada di pesantren sama-sama merasa bahwa untuk dapat meningkatkan kualitas dan mutu pesantren harus adanya upaya perubahan dalam semua hal dan bidang kegiatan pesantren. Perubahan tersebut juga harus didukung oleh sumberdaya dan sumber dana dalam mewujudkan pesantren ke arah kemajuan. Pengembangan sumber daya pesantren diawali dengan adanya pola kepemimpinan yang demokratis, dengan tipe manajemen terbuka yang dapat mengantisipasi seluruh perubahan yang terjadi, baik secara internal maupun secara eksternal. Selanjutnya juga sangat diperlukan penerapan konsep manaejrial dalam lingkungan pesantren. Dengan adanya konsep manajerial ini, apalagi dengan didukung oleh manajemen strategik, kemnungkinan besar pesantren tidak lagi dianggap sebelah mata oleh masyarakat Indonesai pada umumnya dan berbagai lembaga pendidikan pada khususnya. Jauh sebelum dicanangkannya konsep manajemen dalam lembaga pendidikan termasuk pesantren, pesantren seringkali dianggap sebagai “sekolah kedua” oleh segelintir masyarakat, Hal ini dikarenakan pesantren itu sendiri tidak mau berbenah diri dalam menyikap tuntutan dan kebutuhan arus global ini. Sehingga animo masyarakat semakin tipis terhadap pesantren. Akibat yang

sangat negatif dari kejadian ini adalah pesantren menjadi sangat asing di tengah-tengah masyarakat. Padahal, jika kita lihat dari segi historisnya, lembaga pendidikan pesantren adalah mewujudkan para santri yang dapat berperan dalam kehidupan di masyarakat dalam penerapan ilmu-ilmu duniawi dan ukhrawi.

Upaya rekonstruksi manajerial ini, telah disahuti oleh beberapa pesantren, Namun, ada juga pesantren yang sampai hari ini belum tergerak untuk mengadakan upaya perubahan dalam rangka peningkatan kualitasnya. Hal ini dapat dilihat dari segi kepemimpinan pesantren yang masih cenderung dipimpin oleh seorang kiyai dan sekaligus sebagai pengasuh pesantren, serta adanya kecenderungan alih kepemimpinan dan kekuasaan di sekitar keluarga kiyai. Artinya dengan meneruskan keturunan dalam memimpin pesantren. Dapat diibaratkan pola kepemimpinan pesantren bagaikan sistem kerajaan kecil, yang tidak dapat dialihkan kepemimpinannya kepada orang di luar lingkungan keluarga kiyai. Terdapat pula budaya pesantren yang belum mau menerima kurikulum selain kurikulum yang berdasarkan kepada kitab-kitab yang ditawarkan kiyainya di pesantren.

## Daftar Pustaka

- Abdurrahman Mas'ud, (2002), *Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah*, cet ke-1 Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Abuddin Nata, (2001), *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Grasindo.
- Alwi Shihab, (2002), *Islam Inklusif*, Cet 1, Bandung: Mizan.
- Amin Haedari, dkk, (2004), *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press.
- Fatah Syukur dalam Amin Haedari, dkk, (2004), *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*, Jakarta: IRD Press.
- Ibrahim, (1988), *Inovasi Pendidikan*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan: Ditjen Dikti.
- Imam Zarkasyi, (1965), *Pembangunan Pondok Pesantren dan Usaha Untuk Melanjutkan Hidupnya* dalam Al jami'ah No. 5-6 Th. Ke -IV Sept – Nop. 1965 Yogyakarta: IAIN Sunan kalijaga.

- M.Arifin,(1995), *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Jakarta: Bina Aksara.
- Marwan Saridjo, dkk,(1982), *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, Jakarta: Dharma Bhakti.
- Manfred Ziemek,(1986), *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, terj. Butche B. Soendjojo, Jakarta: P3M.
- Mukti Ali,(1987), *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, Jakarta: Rajawali press.
- M. Sulthon Masyhud, dkk,(2003), *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Nurcholish Majid,(1997), *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina.
- Sahal Mahfudh,(1994), *Nuansa Fiqh Sosial*, Yogyakarta: LkiS.
- Zamakhshari Dhofier,(1982) *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, cet I, Jakarta: LP3ES.

## TENTANG PENULIS

- Prof. Dr. Fachruddin, M.A* Guru Besar Administrasi Pendidikan pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar Doktor Ilmu Pendidikan Islam dari IAIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta.
- Drs. Syahrur, M.Pd.* dosen Metodologi Penelitian, ketua jurusan Bahasa Inggris pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Univesitas Negeri Padang.
- Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd.*dosen manajemen pendidikan Islam, ketua program studi Manajemen Pendidikan Islam pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Padang.
- Dr. Anzizhan, MM*, dosen manajemen dakwah pada fakultas Dakwah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar doktor pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta.
- Prof. Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd*, guru besar Administrasi Pendidikan dan Ketua Prodi Administrasi Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, memperoleh gelar doktor Ilmu Pendidikan dari Universitas Pendidikan Indonesia.
- Mesiono, M.Pd.* dosen Perilaku Organisasi pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar magister pendidikan dari Universitas Negeri Medan.
- Amini, M.Pd* dosen Perilaku Organisasi pada fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, memperoleh gelar magister pendidikan dari Universitas Negeri Padang.
- Dr. Abdillah, M.Pd* dosen Bahasa Inggris pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar doktor ilmu Pendidikan dari Universitas Negeri Padang.
- Drs. Muhammad Yakub, M.Pd* ketua STAI Al Washliyah Labuhanbatu, memperoleh gelar magister pendidikan dari Universitas Negeri Medan.



*Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd*, guru besar Ilmu Pendidikan Islam dan Pembantu Dekan I pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar doktor manajemen pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta.

*H. Rusydi Ananda, M.Pd*, dosen evaluasi pendidikan dan ketua jurusan matematika pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar magister pendidikan pada Universitas Negeri Medan.

*Muhammad Rifai, M.Pd*, direktur cv widya puspita, dosen luar biasa pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar magister pendidikan pada Universitas Negeri Medan.

*Susmaini, M.Pd*, guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Hamparan Perak, dosen luar biasa pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar magister pendidikan pada Universitas Negeri Medan.

*Drs. Usiono, M.A*, dosen kewarganegaraan pada fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, memperoleh gelar magister agama dari Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara.

*Drs. Jafarudin, M.Pd*, Ketua Kelompok Kerja Pengawas Kabupaten Langkat, memperoleh gelar magister pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta.

*Dra, Naisah, M.A*, guru SMP di Deli Serdang, memperoleh gelar Magister Agama dari Unstitut Agama Islam Negeri Medan.